



# De Meerwaarde

*Geloof in elk Talent!*

## Sturing & Kwaliteit

Bestuurlijk toetsingskader  
Kwaliteitsplan

### Afstudeerscriptie

Lianne van de Krol

Juni 2015

# Sturing & Kwaliteit

Bestuurlijk toetsingskader  
Kwaliteitsplan

|                       |                                |
|-----------------------|--------------------------------|
| Student:              | Lianne van de Krol             |
| Studentnummer:        | 110314                         |
| School:               | Christelijke Hogeschool Ede    |
| Opleiding:            | Bedrijfskunde MER              |
| Docentcoach:          | Ype Starreveld                 |
| Afstudeerorganisatie: | De Meerwaarde te Barneveld     |
| Opdrachtgever:        | Kees Heek                      |
| Functie:              | Voorzitter College van Bestuur |
| Procesbegeleider:     | Klaas ter Veen                 |
| Functie:              | Hoofd Onderwijs Service Bureau |
| Afstudeerperiode:     | November 2014 - juni 2015      |

## Inleiding afstudeerscriptie

Met betrekking tot het afsluiten van de studie Bedrijfskunde MER aan de Christelijke Hogeschool Ede (CHE), heb ik, Lianne van de Krol, een afstudeeropdracht uitgevoerd. Dit project heb ik gedaan bij De Meerwaarde te Barneveld. In deze afstudeerscriptie is beschreven welke afstudeeropdracht ik heb uitgevoerd, hoe het afstudeerproces eruitzag en wat de uiteindelijke resultaten en adviezen zijn met betrekking tot het afstudeerproject.

Deze opdracht is gegeven door Kees Heek; voorzitter van het College van Bestuur bij De Meerwaarde. Tijdens de uitvoering van de opdracht ben ik mede begeleid door Klaas ter Veen; hoofd Onderwijs Service Bureau (OSB) en voorzitter van de kwaliteitsgroep bij De Meerwaarde. Daarnaast ben ik vanuit de CHE begeleid door Ype Starreveld. Met betrekking tot het vervolg van deze afstudeerscriptie, worden deze personen als volgt aangeduid:

- Kees Heek als bestuurder.
- Klaas ter Veen als hoofd OSB.
- Ype Starreveld als docentcoach.

Tijdens de uitvoering van de afstudeeropdracht stonden twee thema's centraal, namelijk sturing en kwaliteit. Daarom draagt deze afstudeerscriptie de titel *Sturing & Kwaliteit*.

Het eerste thema is sturing. Tijdens de uitvoering van de afstudeeropdracht is gezocht naar een manier, waarop de besturing van de organisatie het beste kan worden vormgegeven. In deze afstudeerscriptie is beschreven hoe het nieuwe bestuurlijk toetsingskader eruit kan komen te zien. Het bestuurlijk toetsingskader wordt door de bestuurder gebruikt om te bekijken of de organisatie optimaal functioneert.

Het tweede thema is kwaliteit. In het kader van de afstudeeropdracht is gezocht naar een manier, waarop de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie kan worden bepaald. Het gekozen kwaliteitssysteem omschrijft de manier, waarop De Meerwaarde de kwaliteitsbepaling kan vormgeven. Er is een kwaliteitsplan geschreven, waarin het gekozen kwaliteitssysteem wordt beschreven en toegelicht.

Het bestuurlijk toetsingskader is een onderdeel van het kwaliteitssysteem. Het doel van de verbinding tussen sturing en kwaliteit is, te sturen op kwaliteitsverbetering.

## Leeswijzer

Voordat verder wordt ingegaan op de inhoud van de afstudeeropdracht, wordt eerst stilgestaan bij de vormgeving van de afstudeerscriptie. Deze afstudeerscriptie bevat verschillende documenten die met elkaar samen hangen en tezamen het gehele afstudeerproces laten zien.

Ten eerste is het adviesrapport opgenomen. Hierin zijn de uiteindelijke bevindingen van de uitgevoerde afstudeeropdracht beschreven. Omdat het adviesrapport de eindresultaten en adviezen van de afstudeeropdracht bevat, is dit document als eerste opgenomen in deze afstudeerscriptie.

Ten tweede is de projectverantwoording opgenomen. In deze projectverantwoording wordt onder andere ingegaan op de gebruikte methode, de relevante theorie, een analyse van de organisatie, een analyse van de betrokken stakeholders, de alternatieven en de kritieke punten in het afstudeerproces. Omdat dit document het uiteindelijk resultaat ondersteunt, is dit document als tweede opgenomen in deze afstudeerscriptie.

Ten derde is het plan van aanpak opgenomen. Hierin is de onderzoekopzet en de daarbij behorende planning omschreven. Ook dit document heeft de uitvoering van de opdracht ondersteund. Maar omdat deze ondersteuning beperkter is dan die van de projectverantwoording, is dit plan van aanpak als derde opgenomen in deze afstudeerscriptie.

Tot slot zijn verschillende bijlagen opgenomen. Deze bijlagen behoren bij één of meerdere van de hiervoor genoemde documenten.

Om te zorgen dat het onderscheid tussen de verschillende documenten duidelijk is, is gekozen voor verschillende koptekst kleuren. Op de volgende wijze correspondeert de kleur met de verschillende documenten:

- Blauw heeft betrekking op het adviesrapport.
- Groen heeft betrekking op de projectverantwoording.
- Oranje heeft betrekking op het plan van aanpak.
- Rood heeft betrekking op de bijlagen.

## **Toelichting voorbladen**

De afbeeldingen op de voorbladen van de verschillende documenten, geven de volgorde van het proces weer. De afbeelding op het voorblad van het plan van aanpak, is de eerste schets van het nieuwe schoolgebouw van De Meerwaarde. Het plan van aanpak zelf, is ook de eerste schets van hoe de opdracht en het eindresultaat eruit moet gaan zien.

Op het voorblad van de projectverantwoording is een latere schets van het schoolgebouw van De Meerwaarde te zien. De projectverantwoording is net als deze schets, de blauwdruk van de afstudeeropdracht, het geeft als het ware de kaders aan waarbinnen de opdracht is uitgevoerd.

Het uiteindelijke doel van de afstudeeropdracht is het adviesrapport. In dit adviesrapport staan de uiteindelijk bevindingen en resultaten. De afbeelding op het voorblad van dit document is een foto van het schoolgebouw. Zoals deze foto de realisatie van het schoolgebouw weergeeft, geeft het adviesrapport de realisatie van de afstudeeropdracht weer. Bij de bouw van het schoolgebouw zijn de schetsen ondersteunend geweest. Op deze wijze ondersteunde het plan van aanpak en de projectverantwoording het opstellen van het adviesrapport.

Op het voorblad van de bijlagen is een trap te zien, die loopt naar de gymzalen van De Meerwaarde. De treden van de trap vertegenwoordigen de verschillende bijlagen. Zij maken het eenvoudiger om ergens te komen, net zoals de bijlagen. De treden vormen niet de basis van het gebouw of verslag, maar zijn wel van belang voor het gebruik van het gebouw of de volgbaarheid van het verslag.

**Inhoudsopgave**

**Adviesrapport..... 6**

**Projectverantwoording ..... 33**

**Plan van aanpak..... 83**

**Bijlagen ..... 113**

# Adviesrapport



## Afstudeerscriptie

Lianne van de Krol

Juni 2015

## Managementsamenvatting

In dit adviesrapport wordt antwoord gegeven op de gestelde hoofdvraag. Deze hoofdvraag is als volgt geformuleerd:

*Op welke manier kan gezorgd worden dat de managementinformatie actueel, relevant en volledig is en dat de daarvoor benodigde gegevens volledig, actueel, beoordeeld, goedgekeurd en tijdig aanwezig zijn en dat op basis van deze gegevens conclusies zijn getrokken en adviezen zijn geformuleerd?*

Door middel van literatuuronderzoek, derdenonderzoek en het voeren van gesprekken met mensen van binnen en buiten de organisatie, is gezocht naar een antwoord op deze vraag.

Voor de beantwoording van deze vraag is een kwaliteitsplan geschreven, hierin wordt het gekozen kwaliteitssysteem beschreven. Dit kwaliteitssysteem ziet er als volgt uit:

1. Een compleet overzicht van alle indicatoren die van invloed zijn op de kwaliteit van het onderwijs of de organisatie.
2. Een overzicht van alle verantwoordingsindicatoren. Dit overzicht komt voort uit het complete overzicht en bevat de indicatoren die van belang zijn voor het afleggen van verantwoording.
3. Een overzicht van alle stuurindicatoren. Dit overzicht is ook opgenomen in het complete overzicht. Deze stuurindicatoren worden bepaald aan de hand van het A3 jaarplan.

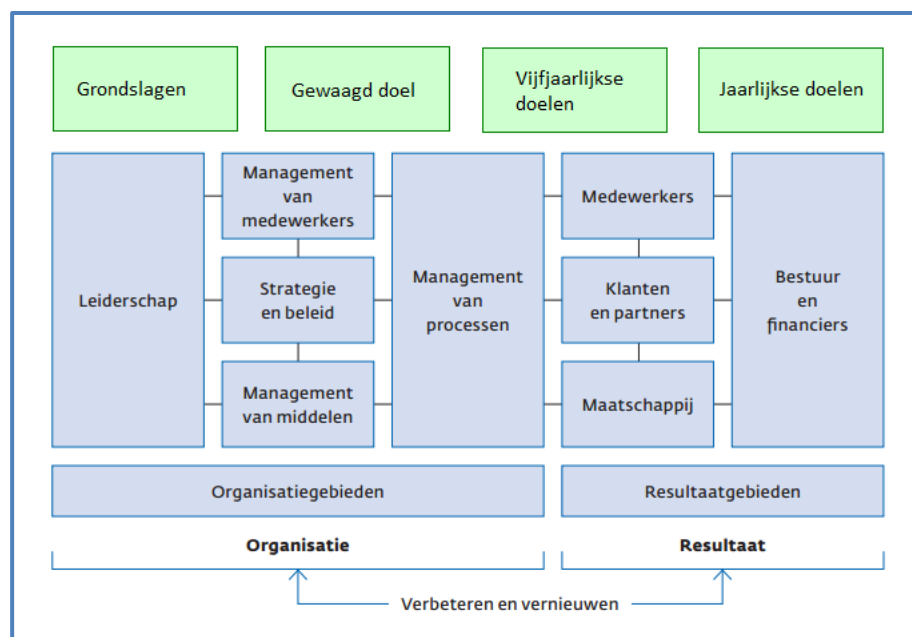
Alle indicatoren die zijn opgenomen in het complete overzicht, worden nog verder uitgewerkt. Bij deze uitwerking wordt per indicator gekeken naar de volgende punten:

- Welke gegevens nodig zijn voor het invullen van de indicator.
- Waar deze gegevens vandaan komen.
- Wie verantwoordelijk is voor het aanleveren van deze gegevens.
- Wie verantwoordelijk is voor het schrijven van een conclusie/advies.
- Welke norm er is gesteld.
- Wat het werkelijke resultaat is.
- Wanneer de gegevens aangeleverd moeten worden.
- In welk overleg de indicator aan de orde komt.

Zoals gezegd worden de stuurindicatoren bepaald aan de hand van het A3 jaarplan. Dit jaarplan wordt het nieuwe bestuurlijk toetsingskader.

Het model hiernaast laat zien hoe het A3 jaarplan bij De Meerwaarde wordt vormgegeven.

Hierna zal in het kort worden omschreven welke stappen genomen moeten worden, om dit model in te vullen.



Figuur 1: A3 jaarplan

Stap 1: Het bepalen van de grondslagen van De Meerwaarde.

Stap 2: Vanuit deze grondslagen wordt een gewaagd doel geformuleerd.

Stap 3: Dit gewaagde doel wordt gebruikt als basis voor de formulering van enkele vijfjaarlijkse doelen.

Stap 4: Deze vijfjaarlijkse doelen worden vertaald naar een aantal jaarlijkse doelen.

Stap 5: Per jaarlijks doel wordt gekeken op welke manier bepaald kan worden of dit gestelde doel is gerealiseerd. Dit wordt gedaan door het formuleren van één of meerdere prestatie-indicatoren. Deze prestatie-indicatoren hebben betrekking op de vier resultaatgebieden van het A3 jaarplan.

Stap 6: Per jaarlijks doel wordt ook gekeken welke acties nodig zijn, om het gesteld doel te realiseren. Deze benodigde acties hebben betrekking op de vijf organisatiegebieden van het A3 jaarplan.

Door het volledig invullen van deze drie overzichten, wordt gezorgd dat de managementinformatie en de daarvoor benodigde gegevens voldoen aan de eisen die worden gesteld in de hoofdvraag. Daarnaast blijft het volledige waarderingskader van de Onderwijsinspectie in beeld, omdat deze wordt opgenomen in het complete overzicht.

## Inhoudsopgave

|                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Inleiding</b>                         | <b>10</b> |
| 1.1 Aanleiding                             | 10        |
| 1.2 Hoofd- en deelvragen                   | 11        |
| <b>2 Toelichting kwaliteitsplan</b>        | <b>12</b> |
| 2.1 Algemene toelichting                   | 12        |
| 2.2 Theoretische toelichting               | 12        |
| <b>3 Kwaliteitsplan De Meerwaarde</b>      | <b>14</b> |
| 3.1 Inleiding en leeswijzer                | 14        |
| 3.2 Doel van het kwaliteitssysteem         | 14        |
| 3.3 Principes                              | 14        |
| 3.4 Huidige situatie                       | 15        |
| 3.5 Gewenste situatie                      | 16        |
| 3.6 Het kwaliteitssysteem                  | 16        |
| 3.6.1 Compleet overzicht                   | 17        |
| 3.6.2 Overzicht verantwoordingsindicatoren | 18        |
| 3.6.3 Overzicht sturingsindicatoren        | 18        |
| <b>4 A3 Methodiek</b>                      | <b>21</b> |
| 4.1 Theoretische toelichting               | 21        |
| <b>5 Stappenplan opstellen A3 jaarplan</b> | <b>23</b> |
| <b>6 Conclusie</b>                         | <b>27</b> |
| 6.1 Deelvraag 1                            | 27        |
| 6.2 Deelvraag 2                            | 27        |
| 6.3 Deelvraag 3                            | 27        |
| 6.4 Hoofdvraag                             | 28        |
| <b>7 Invoeringsfase</b>                    | <b>29</b> |
| 7.1 Valkuilen                              | 29        |
| 7.2 Adviezen                               | 29        |
| <b>Literatuurlijst</b>                     | <b>32</b> |

## 1 Inleiding

In dit adviesrapport wordt ingegaan op de uitkomsten van de afstudeeropdracht. Maar voordat hierbij wordt stilgestaan, wordt eerst nog naar een aantal andere punten gekeken. Ten eerste naar de aanleiding voor het starten van dit project. En ten tweede naar de geformuleerde hoofd- en deelvragen met betrekking tot de uitvoering van de opdracht. Deze twee punten beschrijven waar de afstudeeropdracht overgaat.

Daarna wordt ingegaan op de uitwerking van de opdracht, oftewel welke producten/ideeën zijn bedacht om de gestelde hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden. De resultaten van het afstudeerproject worden besproken aan de hand van de volgende indeling. Ten eerste het geschreven kwaliteitsplan. Ten tweede het stappenplan voor het opstellen van het A3 jaarplan. En ten derde de manier waarop de geformuleerde hoofd- en deelvragen kunnen worden beantwoord.

Tot slot van dit adviesrapport zijn nog een aantal adviezen geformuleerd, met betrekking tot de uitvoeringsfase van het geschreven kwaliteitsplan.

### 1.1 Aanleiding

Ten behoeve van het opstellen van het plan van aanpak, is gekeken naar de aanleiding voor het geven van deze opdracht. Deze afstudeeropdracht is in eerste instantie als volgt geformuleerd: het inrichten van een managementinformatiesysteem. Met betrekking tot deze opdracht is gekeken naar de aanleiding voor het starten van deze opdracht. Tijdens de zoektocht naar de reden waarom dit project werd gestart, bleek dat er meerdere aanleidingen waren. Deze zullen hierna worden besproken.

Ten eerste is het huidige bestuurlijk toetsingskader zes jaar geleden opgesteld en daarom is er de vraag om een revisie. Deze revisie is nodig om onder andere in te kunnen inspelen op verandering in de omgeving, een actueel beeld te hebben van wat erin de organisatie speelt en de organisatie te kunnen besturen.

Ten tweede is De Meerwaarde ontstaan uit twee scholen. Een samenvoeging van twee scholen is niet zo één, twee, drie gebeurd. Er zijn bijvoorbeeld twee verschillende administraties die samengevoegd moeten worden. Daarnaast moet ook gekeken worden naar wat de beste manier van vastleggen is en welke informatie nodig is voor de besturing van de organisatie. Om te zorgen dat het bestuurlijk toetsingskader past bij de gewijzigde situatie, is de vraag voor de herziening van het bestuurlijk toetsingskader ontstaan.

Ten derde is er de behoefte om het bestuurlijk toetsingskader aan te laten sluiten op het waarderingskader van de Onderwijsinspectie. Dit moet ervoor zorgen dat alle informatie aanwezig is en de inspectiebeoordeling van te voren kan worden ingeschat. Op deze manier worden problemen of verrassingen achteraf voorkomen. De vraag is dan ook of dit waarderingskader opgenomen kan worden in het bestuurlijk toetsingskader. Dit waarderingskader bevat de indicatoren, waarmee de Onderwijsinspectie de kwaliteit van het onderwijs controleert.

Daarnaast is gebleken dat gegevens soms niet vanzelf worden aangeleverd, maar dat erachteraan gezeten moet worden. Dit komt onder andere doordat niet bekend is, welke gegevens wanneer nodig zijn. Het is daarom nodig in kaart te brengen, welke gegevens nodig zijn en wanneer deze aangeleverd moeten worden.

## 1.2 Hoofd- en deelvragen

Om te zorgen dat bekend is wat het doel is van de opdracht, zijn er hoofd- en deelvragen geformuleerd. Het doel van deze vragen is, richting te geven aan de opdracht en de uitvoering hiervan. Op basis van de hiervoor beschreven aanleiding en verschillende gesprekken met de bestuurder en het hoofd Onderwijs Service Bureau (OSB), is bepaald welke hoofd- en deelvragen tijdens de uitvoering van de opdracht centraal staan.

De opdracht moet bijdragen aan de beantwoording van de volgende hoofdvraag:

*Op welke manier kan gezorgd worden dat de managementinformatie actueel, relevant en volledig is en dat de daarvoor benodigde gegevens volledig, actueel, beoordeeld, goedgekeurd en tijdig aanwezig zijn en dat op basis van deze gegevens conclusies zijn getrokken en adviezen zijn geformuleerd?*

Deze hoofdvraag kan worden opgedeeld in drie deelvragen, namelijk:

1. Welke informatie moet zichtbaar zijn in het bestuurlijk toetsingskader?
2. Welke gegevens zijn nodig om het bestuurlijk toetsingskader te vullen en waar komen deze gegevens vandaan?
3. Op welke manier kan gezorgd worden dat de benodigde gegevens volledig, actueel, beoordeeld, goedgekeurd en tijdig aanwezig zijn en dat op basis van deze gegevens conclusies zijn getrokken en adviezen zijn geformuleerd?

## 2 Toelichting kwaliteitsplan

In de hiervoor beschreven hoofdvraag wordt aangegeven wat de gewenste situatie is, oftewel wat is het doel van de afstudeeropdracht. Om te komen tot deze gewenste situatie, is gezocht naar een kwaliteitssysteem dat aan de realisatie van deze situatie bijdraagt. Het uiteindelijk gekozen kwaliteitssysteem, is beschreven in een kwaliteitsplan. Dit kwaliteitsplan is te vinden in hoofdstuk 3 van dit adviesrapport.

Voordat het kwaliteitsplan is opgenomen, zal hierna nog het een en ander uit het kwaliteitsplan worden toegelicht. Allereerst zal worden ingegaan op een aantal algemene zaken, dit betreft onder andere een korte omschrijving van de gebruikte methodiek. En ten tweede zal worden ingegaan op een stukje theorie, dat betrekking heeft op de inhoud.

### 2.1 Algemene toelichting

In het kwaliteitsplan wordt het advies, met betrekking tot de manier waarop de organisatie bestuurd kan worden, omschreven. Het geschreven kwaliteitsplan is daarmee ook het uiteindelijke advies.

Met betrekking tot het kwaliteitsplan is het van belang nog het een en andere wat verder toe te lichten. Ten eerste wat betreft het bestuurlijk toetsingskader, waarover in de aanleiding wordt gesproken. In het geschreven kwaliteitsplan gaat het onder andere over het A3 jaarplan. Het is de bedoeling dat dit model gebruikt gaat worden als vervanging van het bestuurlijk toetsingskader. Het A3 jaarplan wordt dus het nieuwe bestuurlijk toetsingskader.

Ten tweede wat betreft het ontstaan van het kwaliteitsplan, oftewel de gebruikte methodiek. Vanuit de opdracht is gezocht naar een manier, waarop het waarderingskader van de Onderwijsinspectie gekoppeld kan worden aan het bestuurlijk toetsingskader. Door middel van het voeren van gesprekken met mensen in de organisatie en het doen van literatuuronderzoek, is het kwaliteitssysteem tot stand gekomen. Dit kwaliteitssysteem is beschreven in het kwaliteitsplan.

### 2.2 Theoretische toelichting

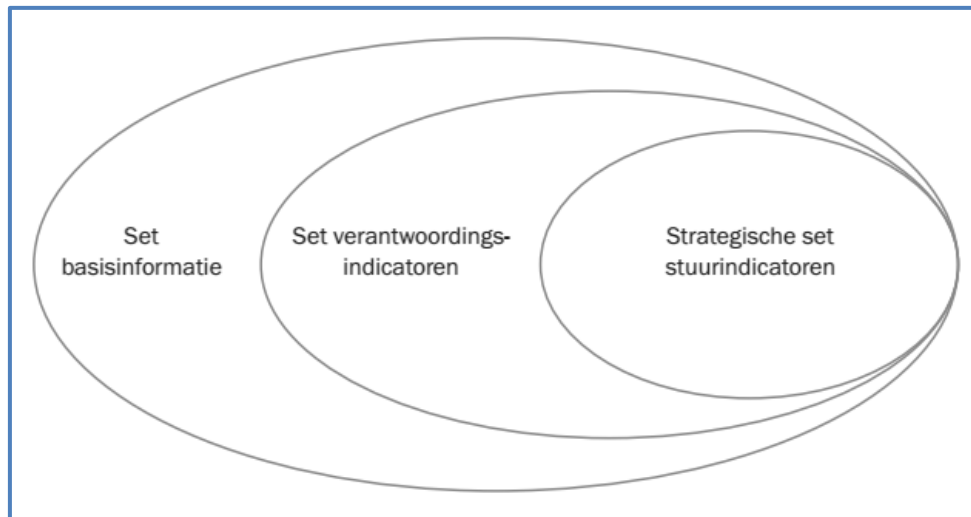
In deze paragraaf wordt kort ingegaan op de gebruikte theorie. Een uitgebreidere theoretische toelichting is te vinden in de projectverantwoording op pagina 48 van deze afstudeerscriptie. Hierna zal een aantal onderdelen van het kwaliteitsplan worden toegelicht, aan de hand van relevante theorie.

Ten eerste de principes die ten grondslag liggen aan het kwaliteitssysteem. Een aantal van deze principes is afkomstig uit het boek *Kwaliteitszorg heeft een geest?! In dit boek worden acht principes genoemd die helpen bij het ontwikkelen van kwaliteitsmanagement. Een korte omschrijving van deze acht principes is te vinden in bijlage 1. Daarnaast zijn enkele principes gebaseerd op het Rijnlandse model. De tegenhanger van dit model is het Angelsaksische model. In de onderstaande tabel is weergegeven wat de kenmerken zijn van beide modellen. (Becker, Garretsen, Hoogen, Klop, Peil & Rijnvos, 2001, p. 211-212)*

| Rijnlandse model                                                                                 | Angelsaksische model                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Overlegcultuur                                                                                   | Geld                                                                                          |
| Stakeholders                                                                                     | Aandeelhouders                                                                                |
| Samenwerking                                                                                     | Winstmaximalisatie                                                                            |
| Solidariteit                                                                                     | Efficiënt en effectief                                                                        |
| Wederzijds vertrouwen                                                                            | Controle                                                                                      |
| Valkuil: Onvoldoende controle kan leiden tot het handelen vanuit eigenbelang en eigen behoeften. | Valkuil 1: Te grote focus op winst, waardoor de kwaliteit van bijvoorbeeld producten afneemt. |

|  |                                                                                                                                                           |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Valkuil 2: Een te grote focus op controle kan het vertrouwen van de ander schade. Dit kan leiden tot het missen van een verkoop, contract of investering. |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ten tweede de indeling in drie overzichten, namelijk het complete overzicht, het overzicht met de verantwoordingsindicatoren en het overzicht met de stuurindicatoren. Deze indeling is gebaseerd op het volgende model, dat ook deze driedeling maakt: (Doeleman & De Groot, 2011, p. 17).



**Figuur 2: Indeling indicatoren**

In het complete overzicht zijn alle indicatoren opgenomen, die in een zekere mate bepalend zijn voor de kwaliteit van het onderwijs of de organisatie. Dit complete overzicht bestaat uit een aantal verschillende delen, namelijk:

- Het waarderingskader van de Onderwijsinspectie, zie bijlage 2.
- Het overzicht van de minimaal benodigde gegevens per organisatieniveau. Dit overzicht bevat per organisatieniveau een lijst met indicatoren, die aangeven wat de minimaal benodigde informatie is. Deze lijst is ontstaan uit het onderzoek *Sturingsinformatie in het Voortgezet Onderwijs*. Aan dit onderzoek hebben 2010, zestien schoolbesturen meegedaan. In bijlage 3 is het overzicht opgenomen met de indicatoren waarover, het College van Bestuur minimaal informatie hebben. (Jansen, McDaniel & Neeleman, 2010, p. 1)
- Een aantal schooleigen indicatoren, die onder andere voortkomen uit het Strategisch BeleidsPlan.

## 3 Kwaliteitsplan De Meerwaarde

### 3.1 Inleiding en leeswijzer

In dit kwaliteitsplan wordt ingegaan op de manier, waarop De Meerwaarde omgaat met kwaliteitsbepaling en kwaliteitsverbetering. Om de kwaliteit te bepalen en te verbeteren, is een kwaliteitssysteem opgesteld. In dit kwaliteitsplan zal onder andere worden ingegaan op het gekozen kwaliteitssysteem.

Voordat wordt besproken hoe dit kwaliteitssysteem eruitziet, wordt eerst ingegaan op het doel van dit kwaliteitssysteem. Daarna wordt omschreven op welke principes het kwaliteitssysteem is gebaseerd.

Vervolgens zal worden omschreven wat de huidige en de gewenste situatie is met betrekking tot de kwaliteitsbepaling, kwaliteitsverbetering en de structuur van de besturing van de processen in de organisatie.

Om van de huidige situatie te komen tot de gewenste situatie, is een kwaliteitssysteem ontworpen. Hoe dit systeem eruitziet, is omschreven in paragraaf 3.6 van dit adviesrapport.

### 3.2 Doel van het kwaliteitssysteem

Het kwaliteitssysteem wordt opgezet en onderhouden om de volgende drie doelen te bereiken:

1. *Kwaliteitsbepaling.* Het eerste doel is het in kaart brengen van de stand van zaken met betrekking tot de kwaliteit. Hierbij wordt aan de hand van de aanwezige gegevens gekeken, naar wat de huidige stand van zaken met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs.
2. *Verantwoording.* Het tweede doel is het kunnen afleggen van verantwoording. Het kwaliteitssysteem maakt duidelijk wat de stand van zaken is. Op basis van de huidige situatie worden beslissingen genomen, over deze beslissingen moet verantwoording worden afgelegd. Het afleggen van deze verantwoording kan op basis van de gegevens uit het kwaliteitssysteem.
3. *Sturing.* Het derde doel is het kunnen sturen op kwaliteitsverbetering. Doordat duidelijk is wat de stand van zaken is, is het ook duidelijk wat nog verbeterd kan worden.

### 3.3 Principes

Bij de vormgeving van dit kwaliteitssysteem zijn een aantal principes medebepalend geweest. De principes die meegenomen zijn bij de bepaling van het kwaliteitssysteem, zullen hierna worden besproken. Naast een omschrijving van de principes, is ook telkens gekeken naar hoe dit principe in het kwaliteitssysteem is verwerkt. De tekst tussenhaakjes verwijst naar de paragraaf, waarin het omschreven aspect wordt beschreven.

Het eerste principe is vertrouwen. De tegenhanger van vertrouwen is wantrouwen en dit wantrouwen kan leiden tot (veel) controle. Bij het opstellen van het kwaliteitssysteem, is gezocht naar een manier waarop het onderlinge vertrouwen tot uitdrukking komt, dus dat niet te veel wordt gefocust op controle. Daarom wordt de hoeveelheid controle beperkt tot wat noodzakelijk is; dit is meestal één keer per jaar als verantwoording (§3.6.2).

Het tweede principe is dat de dialoog stuurt, oftewel dat na overleg wordt beslist. Op de volgende punten in het kwaliteitssysteem is deze dialoog met mensen uit de organisatie te vinden:

1. Bij de bepaling van de doelen uit het Strategisch BeleidsPlan (§3.6.3).
2. Bij het opstellen van het A3 jaarplan op basis van de A3 methodiek (§3.6.3).
3. Bij het opstellen van het compleet overzicht (§3.6.1) en daarnaast ook bij de bepaling van de indicatoren die in het verantwoordingsoverzicht (§3.6.2) komen. Want in samenspraak met de verantwoordelijke medewerker wordt onder andere bepaald of de indicator wordt opgenomen als verantwoordingsindicator, wat de gestelde norm wordt en op welke manier wordt gemeten.

Het derde principe is dat over de gekregen verantwoordelijkheden, gerapporteerd moet worden. In deze rapportage wordt gekeken naar de resultaten, deze worden geanalyseerd en toegelicht. Indien nodig wordt in deze rapportage ook gekeken naar mogelijke verbeterpunten. Op basis van dit principe is het overzicht met de verantwoordingsindicatoren opgesteld. Bij dit principe behoort ook, dat de verantwoordelijke medewerker het beste kan inschatten hoe vaak verantwoording afgelegd moet worden. Bijvoorbeeld één keer per jaar of alleen als bepaalde zaken onvoldoende presteren (§3.6.2).

Het vierde principe is bepalen wat je wilt en moet weten en dit vervolgens meetbaar maken; of anders gezegd, zorgen dat het mogelijk is om een bepaald aspect te beoordelen. Het gaat bij dit principe om twee dingen:

1. Informatie die je **moet** hebben, bijvoorbeeld omdat dit in de wetgeving is bepaald.
2. Informatie die je **wilt** hebben, bijvoorbeeld voor het besturen van de organisatie.

Dit vierde principe komt op verschillende manieren terug in het gekozen kwaliteitssysteem. Namelijk op de volgende punten:

1. Bij de bepaling van de sturingsindicatoren, daar wordt namelijk vanuit de jaarlijkse doelen gekeken naar de manier waarop deze meetbaar gemaakt kunnen worden (§3.6.3).
2. In het complete overzicht (§3.6.1). In dit complete overzicht staan indicatoren die verplicht zijn. Dit betreft voornamelijk de indicatoren uit het waarderingskader. De school is verplicht informatie aan te kunnen leveren over de indicatoren die in het waarderingskader staan. Daarnaast zijn ook indicatoren opgenomen die de school wil weten, dit betreft onder andere de indicatoren die voortkomen uit het Strategisch BeleidsPlan (§3.6.3).

Het vijfde principe is de focus op het positieve. De afgelegde verantwoording vormt de basis voor een gesprek. In dit gesprek zal gefocust worden op zaken die onvoldoende zijn, maar ook op zaken die goed gaan (§3.6.2). Op deze manier kunnen kleine successen worden gevierd.

Het zesde principe is de onderzoekende houding bij alle medewerkers van de organisatie. De verantwoordelijke medewerker bepaalt in hoge mate welke verantwoordingsindicatoren belangrijk zijn en wat een passende norm is (§3.6.2). Doordat de verantwoordelijke medewerker zelf bepaalt wat belangrijk is, heeft hij/zij de desbetreffende indicatoren eigen gemaakt. Het toe-eigenen van de indicatoren stimuleert de onderzoekende houding van de medewerkers.

Het zevende principe is de Plan Do Check Act cyclus (PDCA-cyclus). Deze cyclus is terug te vinden in het INK-model, dit INK-model is de basis van het A3 jaarplan (§3.6.3). Hierna is een overzicht gegeven van welke stappen van de PDCA-cyclus overeenkomen met de aandachtsgebieden van het INK-model. De dikgedrukte woorden geven de stap van de PDCA-cyclus weer. De schuingedrukte woorden hebben betrekking op de aandachtsgebieden van het INK-model. En de tekst tussen haakjes geeft in het kort weer wat de stap inhoudt.

- **Plan:** *Leiderschap en strategie & beleid* (Opstellen van een plan).
- **Do:** *Management van medewerkers, management van middelen en management van processen* (Het uitvoeren van het opgestelde plan).
- **Check:** *Medewerkers, klanten en partners, maatschappij en bestuur & financiers* (Evaluatie van de uitvoering).
- **Act:** *Leren en verbeteren* (Verbetervoorstellen schrijven).

### 3.4 Huidige situatie

De huidige situatie is dat er geen overzichtelijk systeem is, waarin alle aspecten vermeld staan die de kwaliteit van het onderwijs bepalen. Daarnaast wordt het kwaliteitsniveau voornamelijk bepaald op basis van de afgenomen tevredenheidsonderzoeken. Ook wordt veel gestuurd op basis van gevoel, in plaats van

op een zeker weten. Het gevolg hiervan is dat zaken pas op het laatste moment aan het licht komen, waardoor er ad-hoc beslissingen genomen worden. Maar aan de andere kant zijn er wel veel gegevens aanwezig, die of wel ergens anders voor worden gebruikt of die alleen maar worden vastgelegd, omdat dat eens is afgesproken.

### 3.5 Gewenste situatie

De gewenste situatie ziet er als volgt uit:

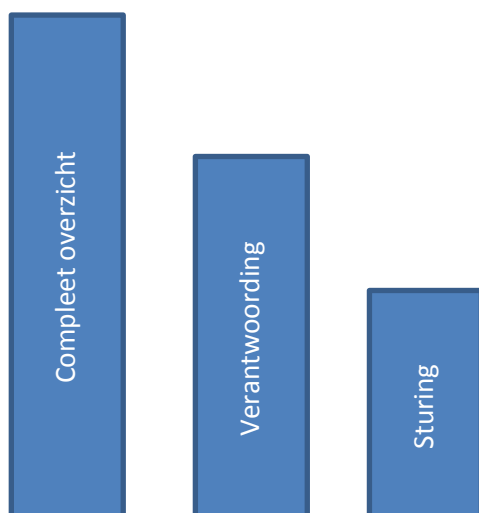
1. Er is in kaart gebracht welke gegevens er allemaal verzameld worden.
2. Er is gekeken naar welke gegevens nog niet verzameld worden, maar wel noodzakelijk zijn.
3. Er is gekeken welke gegevens niet meer verzameld hoeven te worden.
4. Van de benodigde gegevens is bekend:
  - a. Wie verantwoordelijk is voor de invoering van deze gegevens.
  - b. Waar deze gegevens gevonden kunnen worden.
  - c. Wie verantwoordelijk is voor het schrijven van een conclusie/advies.
5. Daarnaast is van alle verzamelde gegevens bekend wat de bedoeling ervan is, namelijk zijn de gegevens:
  - a. Ter informatie, het betreft gegevens die verzameld worden/zijn, maar waarover niet gerapporteerd hoeft te worden.
  - b. Ter verantwoording, het betreft de gegevens die nodig zijn voor het rapporteren over activiteiten die plaatsgevonden hebben.
  - c. Ter sturing, het betreft de gegevens die nodig zijn voor het rapporteren over activiteiten die op dit moment plaatsvinden. Het doel van deze gegevens is, dat het mogelijk is om vroegtijdig te kunnen signaleren als zaken dreigen fout te gaan. Het is hierbij de bedoeling, dat gestuurd wordt op basis van gegevens, in plaats van op gevoel.

### 3.6 Het kwaliteitssysteem

Het kwaliteitssysteem vormt een brug om te komen van de huidige tot de gewenste situatie. Het gekozen kwaliteitssysteem bestaat uit drie lijsten met indicatoren die met elkaar verbonden zijn. De inhoud van deze drie overzichten is als volgt:

1. Een compleet overzicht van alle indicatoren.
2. Een overzicht van alle verantwoordingsindicatoren.
3. Een overzicht van alle sturingsindicatoren.

Schematisch ziet deze indeling er als volgt uit:



Deze drie lijsten zullen in de volgende paragrafen verder worden toegelicht.

### 3.6.1 Compleet overzicht

De eerste lijst is het complete overzicht. In dit overzicht staan alle indicatoren vermeld die van invloed zijn op de kwaliteit van het onderwijs. Dit complete overzicht bevat de indicatoren van het waarderingskader van de Onderwijsinspectie en schooleigen indicatoren. De schooleigen indicatoren komen onder andere voort uit het Strategisch BeleidsPlan.

Het complete overzicht dient ten eerste als basis voor de andere twee overzichten en ten tweede als naslagwerk.

Alle indicatoren in het complete overzicht worden verder uitgewerkt. Bij deze uitwerking wordt onder andere gekeken naar welke gegevens nodig zijn voor de invulling van de indicatoren en wie verantwoordelijk is voor de desbetreffende indicator. In de onderstaande tabel is een indicator volledig uitgewerkt, zoals dit met alle indicatoren gebeurt.

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nummer</b>                                    | 1.1                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Omschrijving</b>                              | De leerlingen behalen in de onderbouw het opleidingsniveau dat mag worden verwacht.                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Indicatoren</b>                               | 1. Positie van de leerling ten opzicht van het basisschooladvies.<br>2. Aantal zittenblijvers in de onderbouw.                                                                                                                                                                              |
| <b>Benodigde gegevens</b>                        | Basisschooladvies per leerling.<br>Positie van elke leerling in leerjaar 3.<br>Omreken tabel voor waardering verschillen.<br>Aantal zittenblijvers jaar 1 en jaar 2.<br>Aantal leerlingen jaar 1 en jaar 2.<br>Aantal lwoo-leerlingen.<br>Onderbouwduur lwoo-leerlingen.<br>Correctietabel. |
| <b>Gegevensbron</b>                              | SOM<br>Onderwijsinspectie                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Verantwoordelijke voor invoering gegevens</b> | Leerlingenadministratie<br>Onderwijsinspectie                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Resultaat</b>                                 | 1. -0,25<br>2. 3%                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Norm</b>                                      | 1. -0,22<br>2. 5%                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Advies/ conclusie</b>                         | Hoofd OSB<br>Directeur onderbouw                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Wanneer</b>                                   | September                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Rapportage</b>                                | Groen                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Ter informatie, verantwoorden of sturen</b>   | Verantwoorden                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Agenda</b>                                    | Directieoverleg                                                                                                                                                                                                                                                                             |

### 3.6.2 Overzicht verantwoordingsindicatoren

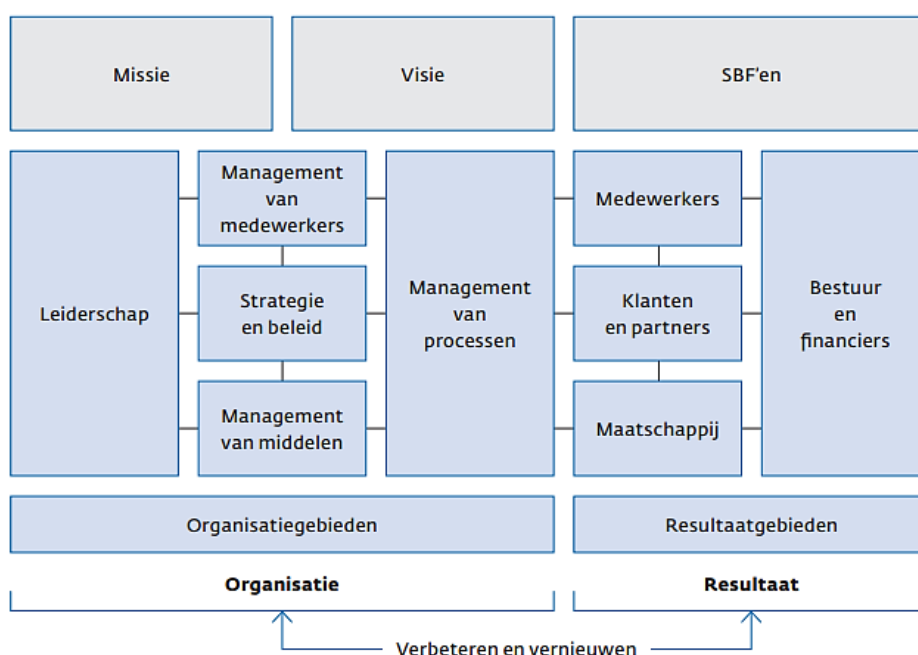
Vanuit het complete overzicht volgt een overzicht van alle indicatoren, waarover verantwoording moet worden afgelegd. In samenspraak met de verantwoordelijke medewerker wordt besloten of over een indicator verantwoording moet worden afgelegd. En indien dit het geval is, hoe vaak en wanneer deze verantwoording afgelegd moet worden. Het is ook mogelijk dat wordt besloten dat over een bepaalde indicator alleen verantwoording wordt afgelegd, als de resultaten met betrekking tot de indicator onvoldoende zijn.

De indicatoren die op deze lijst staan, zijn ook input voor de gesprekken die plaatsvinden tussen de verschillende lagen van de organisatie. Er wordt namelijk regelmatig, bijvoorbeeld één keer per jaar, verantwoording afgelegd over de zaken waar iemand verantwoordelijk voor is. De afgelegde verantwoording wordt besproken met zijn/haar leidinggevende. In de onderstaande tabel is een voorbeeld opgenomen van verantwoordingsindicator, waarbij onder andere is weergegeven hoe vaak over deze indicator wordt gesproken.

|                                   |                                                                                                      |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verantwoordingsindicator          | Gemiddeld cijfer per vak per klas.                                                                   |
| Verantwoordelijke                 | Docent                                                                                               |
| Verantwoording wordt afgelegd aan | Teamleider                                                                                           |
| Frequentie van verantwoording     | 2 keer per jaar                                                                                      |
| Verantwoording betreft            | Analyse van de gemiddelde cijfers per klas per vak en indien nodig een verbeterplan.                 |
| Gesprekscyclus activiteit         | 2 keer per jaar bespreekt de docent met zijn/haar teamleider de gemiddelde cijfers per vak per klas. |

### 3.6.3 Overzicht sturingsindicatoren

De derde lijst betreft het overzicht van de sturingsindicatoren. De sturingsindicatoren worden bepaald aan de hand van het A3 jaarplan. Bij het opstellen van dit jaarplan worden prestatie-indicatoren geformuleerd. Deze prestatie-indicatoren zijn de stuurindicatoren. Het A3 jaarplan ziet er als volgt uit:



Dit A3 jaarplan is gebaseerd op het INK-model. Aan dit INK-model zijn drie blokken toegevoegd, namelijk:

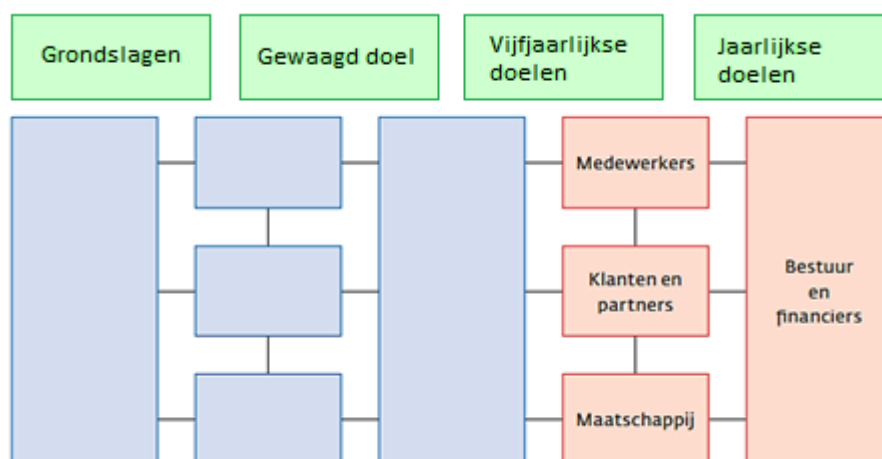
- De missie van de organisatie.
- De visie van de organisatie.
- De succesbepalende factoren van de organisatie.

Met betrekking tot De Meerwaarde is de vorm- en naamgeving van deze extra blokken gewijzigd. Wat De Meerwaarde betreft worden de volgende vier blokken toegevoegd aan het INK-model. De naam tussen haakjes verwijst naar de oorspronkelijke naamgeving in het A3 jaarplan.

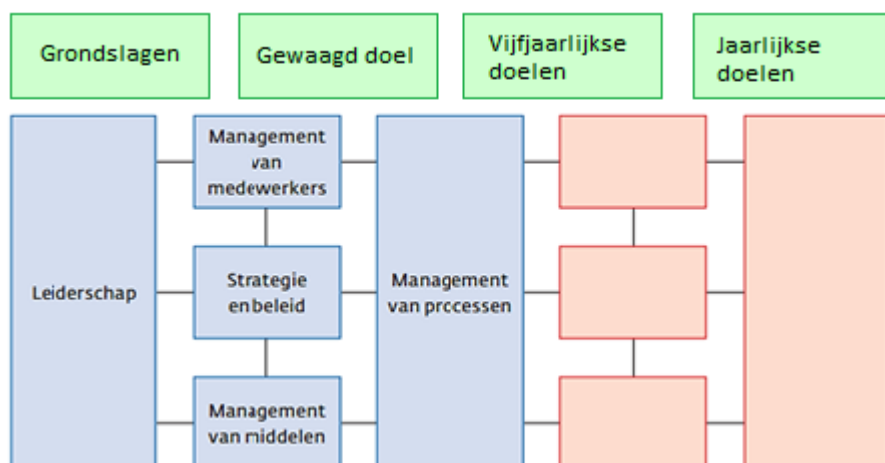
- Grondslagen (*Missie*)
- Gewaagd doel (*Visie*)
- Vijfjaarlijkse doelen
- Jaarlijkse doelen (*Succesbepalende factoren*)

Alle blokken van het A3 jaarplan worden ingevuld, dit gebeurt op de volgende manier:

1. De grondslagen en het gewaagde doel worden geformuleerd. En deze worden ingevuld in de daarvoor bestemde blokken in het A3 jaarplan.
2. Vanuit het gewaagde doel worden de vijfjaarlijkse doelen opgesteld. Deze doelen komen voornamelijk uit het Strategisch BeleidsPlan en worden in samenspraak met mensen uit de organisatie opgesteld.
3. De vijfjaarlijkse doelen worden vertaald naar jaarlijkse doelen. Deze doelen worden zo concreet mogelijk geformuleerd.
4. Bij elk jaarlijks doel wordt gekeken naar welke prestatie-indicatoren weergeven of het gestelde doel is gerealiseerd. Deze prestatie-indicatoren geven antwoord op de vraag: 'Hoe is te bepalen/meten of het gestelde doel is gerealiseerd?' Bij de bepaling van deze prestatie-indicatoren wordt gekeken vanuit vier perspectieven, namelijk vanuit de vier resultaatgebieden van het INK-model. Deze vier resultaatgebieden staan voor vier stakeholdergroepen. De rode blokken in het onderstaande model, geven de vier resultaatgebieden weer.



5. Per jaarlijks doel wordt gekeken welke acties nodig zijn om het gestelde doel te kunnen realiseren. Bij de formulering van de benodigde acties wordt gekeken vanuit de vijf organisatiegebieden van het INK-model. De blauwe blokken uit het hierna volgende model, geven de organisatiegebieden weer.



In de onderstaande tabel is een voorbeeld weergegeven, van hoe een jaarlijks doel uitgewerkt kan worden in prestatie-indicatoren en benodigde acties.

|                              |                                                                                                                                                      |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Jaardoel</b>              | Kwalitatief goed personeel.                                                                                                                          |
| <b>Prestatie-indicatoren</b> | Score leerling tevredenheidsonderzoek onder leerlingen.<br>Aantal klachten met betrekking tot het personeel.<br>Percentage on(der)bevoegd personeel. |
| <b>Benodigde acties</b>      | Alle leraren volgen de training de vijf rollen van de leraar.<br>Het scholingsbudget wordt met 10% verhoogd.<br>Het aannemingsbeleid wordt herzien.  |

De prestatie-indicatoren die worden ingevuld in het A3 jaarplan, vormen samen het overzicht met de stuurindicatoren.

Het A3 jaarplan is, zoals de naam al zegt, bestemd voor één jaar. Het is de bedoeling dat het A3 jaarplan elk jaar wordt herzien. Het is daarbij mogelijk dat bijvoorbeeld een doel of prestatie-indicator meerdere jaren voorkomt. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat een verantwoordingsindicator wordt opgenomen. Bijvoorbeeld als bij de verantwoording bleek, dat een indicator ver onder de norm presteerde.

Als het A3 jaarplan wordt opgesteld, worden nieuwe stuurindicatoren (lees: prestatie-indicatoren) geformuleerd. Deze nieuwe stuurindicatoren staan nog niet in het complete overzicht. Om te zorgen dat het complete overzicht actueel blijft, worden deze nieuwe indicatoren ook opgenomen in het complete overzicht, onder het kopje Strategisch BeleidsPlan.

## 4 A3 Methodiek

In het kwaliteitsplan wordt gesproken over het A3 jaarplan, dit model gaat gebruikt worden als vervangen van het huidige bestuurlijk toetsingskader. In paragraaf 4.1 zal daarom worden ingegaan op de theoretische achtergrond van het A3 jaarplan. In hoofdstuk vijf is een stappenplan opgenomen, die dient als ondersteuning voor het opstellen van het jaarplan.

### 4.1 Theoretische toelichting

In deze paragraaf zal worden ingegaan op een aantal theoretische aspecten van het A3 jaarplan. Ten eerste zal worden stilgestaan bij de naamgeving. Ten tweede bij de vormgeving. En ten derde wordt ingegaan op een aantal principes en uitgangspunten van dit model.

Zoals gezegd zal als eerst worden gekeken naar de naamgeving van het A3 jaarplan. Deze naamgeving verklaart al het een en ander over het model. Ten eerste dat het jaarplan wordt opgesteld voor één jaar en dat het dus elk jaar moet worden herzien. Ten tweede geeft de naam iets weer van de grote van het jaarplan. Het is namelijk de bedoeling dat het gehele jaarplan past op een papier van A3 formaat. (Doeleman, Haandrikman, Israel & Visser, 2014, p. 35-36)

Het tweede punt waarop wat dieper wordt ingegaan, is de vormgeving. Het A3 jaarplanmodel is opgenomen in het stappenplan en te vinden op pagina 23. Het A3 jaarplan is gebaseerd op het INK-model. Dit INK-model bestaat uit negen aandachtsgebieden die onderverdeeld worden in twee groepen, namelijk de organisatiegebieden en de resultaatgebieden. (Doeleman et al, 2014, p. 42-47)

De resultaatgebieden zijn:

- Medewerkers
- Klanten en partners
- Maatschappij
- Bestuur en financiers

De organisatiegebieden zijn:

- Leiderschap
- Management van medewerkers
- Strategie en beleid
- Management van middelen
- Management van processen

Het INK-model is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit en is een afgeleide van het European Business Excellence Model (Hakvoort & Klaassen, 2013, p. 129). Dit model is ontwikkeld als zelfevaluatiemodel, waarmee de organisatie zelf kan ontdekken welke verbetermogelijkheden er zijn (Zoest, 2005, p. 43-44). Het INK-model heeft tot doel het creëren van een volledig kwaliteitssysteem, zodat de organisatie in staat is op elk gebied zich te onderscheiden (Mulders, 2010, p. 170-171).

Het derde punt zijn de principes die de A3 methodiek hanteert. Deze principes sluiten aan op de vijf dimensies van succesvol veranderen. Deze vijf dimensies zijn hierna weergegeven, met daarbij de manier waarop de A3 methodiek hiervoor zorgt of hieraan bijdraagt.

1. *Richting*. Deze methodiek helpt bij het uitstippelen van een richting, het maken van keuzes en het aanbrengen van focus.
2. *Consistentie*. Een consistente doorvertaling van de missie, visie en succesbepalende factoren naar alle lagen van de organisatie.
3. *Commitment*. Door het betrekken van de medewerkers bij het opstellen van de jaarplannen, ontstaat er commitment.

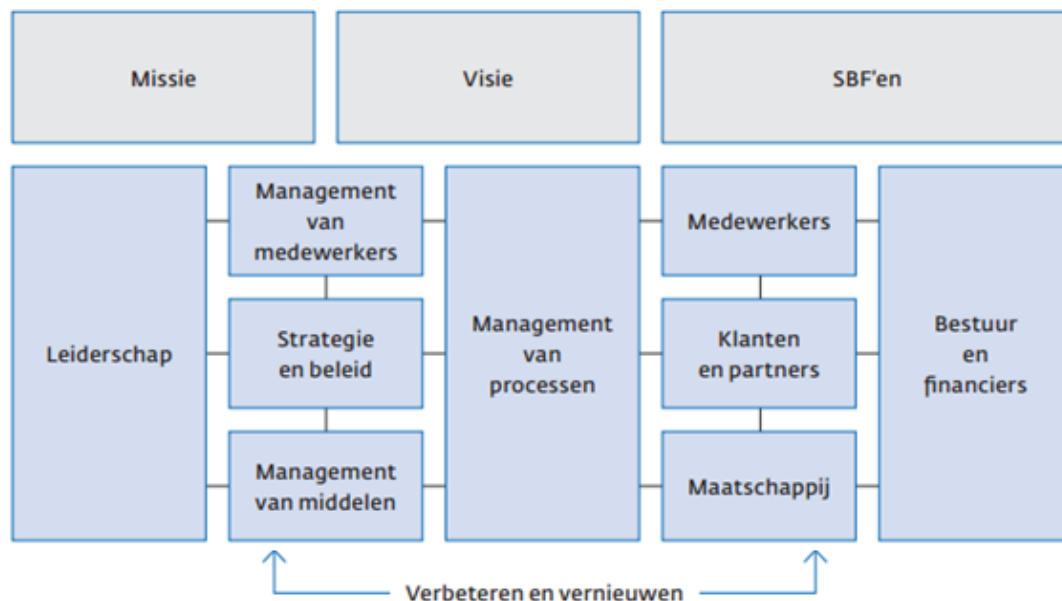
4. *Samenhang*. Het gebruiken van dezelfde methodiek zorgt voor samenhang.
5. *Feedback*. Door onder andere evaluaties en rapportages krijgt de organisatie feedback op de geleverde prestaties.  
(Doeleman et al, 2014, p. 32-33) (Doeleman & De Groot, 2011, p. 7-9)

De A3 methodiek heeft vier uitgangspunten. Deze vier zullen hierna kort worden besproken en toegelicht.

1. *Integraal management*. Door middel van het INK-model, de PDCA-cyclus en de verbinding met de missie en visie, wordt ervoor gezorgd dat de onderwijsinstelling uitstijgt boven de hectiek van alledag.
2. *Sturen op veranderingen*. Het A3 jaarplan is opgesteld voor één specifiek jaar en primair gericht op sturing. De opgenomen indicatoren moeten bijdragen aan de verandering van de organisatie.
3. *A3 als ondersteuning van veranderopgaven geïntegreerd in planning & control*. Het A3 jaarplan helpt om duidelijk te krijgen, wat erin een bepaalde periode moet gebeuren en wat de te behalen resultaten zijn.
4. *Uniform sturen op alle niveaus in de organisatie*. Door het A3 jaarplan zijn de jaarplannen van de verschillende organisatieniveaus consistent.  
(Doeleman et al, 2014, p. 33-35)

## 5 Stappenplan opstellen A3 jaarplan

Het A3 jaarplan bestaat uit de negen aandachtsgebieden van het INK-model met daaraan toegevoegd de missie, visie en de succesbepalende factoren (SBF'en) van de organisatie. In het onderstaande model zijn alle componenten van het A3 jaarplan te zien. (Doeleman, Haandrikman, Israel & Visser, 2014, p. 36)



Met betrekking tot De Meerwaarde zijn deze drie extra blokken (missie, visie en SBF'en) gewijzigd. Bij De Meerwaarde worden de volgende vier blokken toegevoegd aan het INK-model.



In dit stappenplan worden alle stappen beschreven, die nodig zijn voor het opstellen van een compleet A3 jaarplan. Naast dat beschreven is welke stappen genomen moeten worden, is er per stap ook een korte toelichting geschreven. Bij een aantal stappen is een format opgenomen, dit is ter ondersteuning van de invulling van het jaarplan. Hierna zullen alle stappen worden beschreven.

### Stap 1: Bepalen van de grondslagen en het gewaagde doel van De Meerwaarde.

De eerste stap is het bepalen van de missie en de visie of zoals dit bij De Meerwaarde wordt genoemd de grondslagen en het gewaagde doel. De grondslagen representeren niet alleen de huidige richting van de organisatie, maar ook de toekomstige richting en is dus relatief vast. De grondslagen hebben betrekking op het brede doel van De Meerwaarde, haar waarden en haar plaats in de wereld (Thuis, 2010, p. 116). De geformuleerde grondslagen zijn leidraad voor de verdere invulling van het A3 jaarplan. (Doeleman et al, 2014, p. 37)

### Stap 2: Formuleren van de vijfjaarlijkse doelen.

Vanuit onder andere het Strategisch BeleidsPlan, worden doelen geformuleerd die over vijf jaar gerealiseerd moeten zijn. De volgende vragen helpen bij het formuleren van deze vijfjaarlijkse doelen:

- Wat is erover vijf jaar gerealiseerd?
- Welke projecten zijn over vijf jaar uitgevoerd?
- Op welke manier zijn de geformuleerde grondslagen zichtbaar in de school?
- Welke zaken gaan over vijf jaar anders dan nu?
- Hoe wordt het gewaagde doel gerealiseerd?

Deze vijfjaarlijkse doelen zijn gekoppeld aan de grondslagen en het gewaagde doel van De Meerwaarde. Het doel van de vijfjaarlijkse doelen is het in praktijk brengen van de grondslagen en de realisatie van het gewaagde doel.

### Stap 3: Formuleren van de jaarlijkse doelen.

De volgende stap is het formuleren van de jaarlijkse doelen. Deze doelen gelden voor het jaar, waarvoor het jaarplan wordt opgesteld. Deze doelen worden ook wel de succesbepalende factoren genoemd. Deze jaarlijkse doelen komen voornamelijk voort uit de vijfjaarlijkse doelen en dus vanuit de grondslagen en het gewaagde doel. Daarnaast kan het zijn dat er nog andere doelen worden geformuleerd, waarop in het komende jaar gestuurd gaat worden. Deze doelen dragen dan niet direct bij aan de realisatie van de grondslagen en het gewaagde doel, maar zijn wel van belang voor het functioneren van de school en zijn daarom een succesbepalende factor. Bijvoorbeeld als bij de verantwoording bleek dat een verantwoordingsindicator onder de norm presteerde, dan kan de indicator worden opgenomen in het A3 jaarplan.

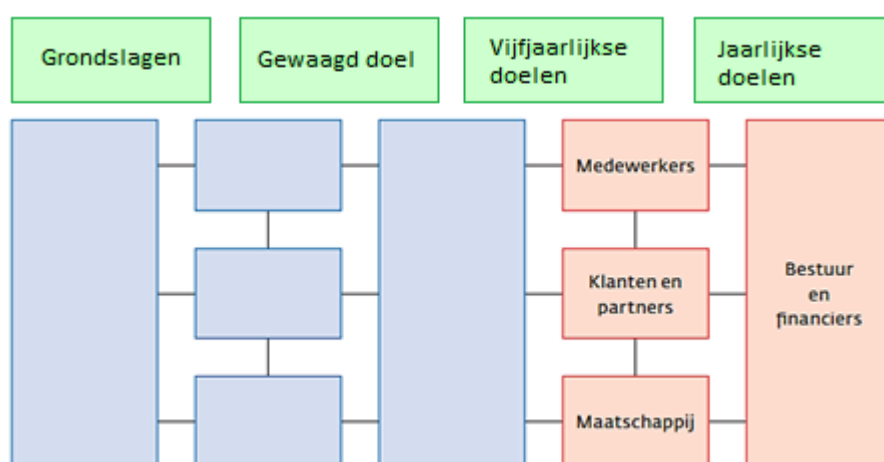
Met betrekking tot de formulering van deze jaarlijkse doelen, is het belangrijk dat gefocust wordt op datgene wat in het komende jaar het meest belangrijk is. Om te zorgen dat gefocust wordt, kan het aantal doelen worden beperkt. Vanuit de literatuur wordt aangegeven dat zeven succesbepalende factoren wordt gezien als het meest ideaal. Daarnaast wordt drie gezien als minimum aantal en negen gezien als maximum aantal succesbepalende factoren. (Doeleman et al, 2014, p. 38)

### Stap 4: Formuleren van de prestatie-indicatoren.

Vanuit de jaarlijkse doelen worden prestatie-indicatoren geformuleerd. Deze prestatie-indicatoren geven weer of de gestelde doelen zijn gerealiseerd. Per jaarlijks doel worden één of meerdere prestatie-indicatoren geformuleerd. Het A3 jaarplan geeft hierbij een indeling in vier stakeholdergroepen, namelijk:

- Medewerkers
- Klanten en partners
- Maatschappij
- Bestuur en financiers

Deze vier stakeholdergroepen worden in het A3-model weergegeven als de vier resultaatgebieden. Dit zijn de rode blokken in het onderstaande model. (Doeleman et al, 2014, p. 43)



Per jaarlijks doel moet antwoord gegeven worden op de volgende vraag: 'Op welke manier kan worden gemeten/bepaald of het doel is gerealiseerd?' In de hierna volgende tabel is een voorbeeld weergegeven, van hoe bij een jaarlijks doel prestatie-indicatoren worden geformuleerd. Bij de formulering van deze prestatie-indicatoren wordt gekeken vanuit de vier resultaatgebieden van het INK-model.

|                              |                                                                                |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Jaardoel</b>              | Kwalitatief goed personeel.                                                    |
| <b>Prestatie-indicatoren</b> |                                                                                |
| Medewerker                   | Percentage bevoegd personeel.                                                  |
| Klanten en partners          | Score uit het leerlingtevredenheidsonderzoek met betrekking tot het personeel. |
| Maatschappij                 | Aantal klachten of negatieve uitlatingen over het personeel.                   |

In bijlage 4 is het format voor het uitwerken van een jaarlijks doel in prestatie-indicatoren opgenomen.

#### Stap 5: Uitwerken van de prestatie-indicatoren.

Nadat de prestatie-indicatoren zijn geformuleerd, worden deze verder uitgewerkt. Voor deze verdere uitwerking kan het format uit bijlage 4 worden gebruikt. In dit format zijn de meest relevante zaken opgenomen, die nodig zijn voor de invulling van de prestatie-indicatoren. Het is de bedoeling dat voor elke prestatie-indicator het format wordt ingevuld. Hierna is een voorbeeld weergegeven van hoe een ingevuld format eruit kan zien.

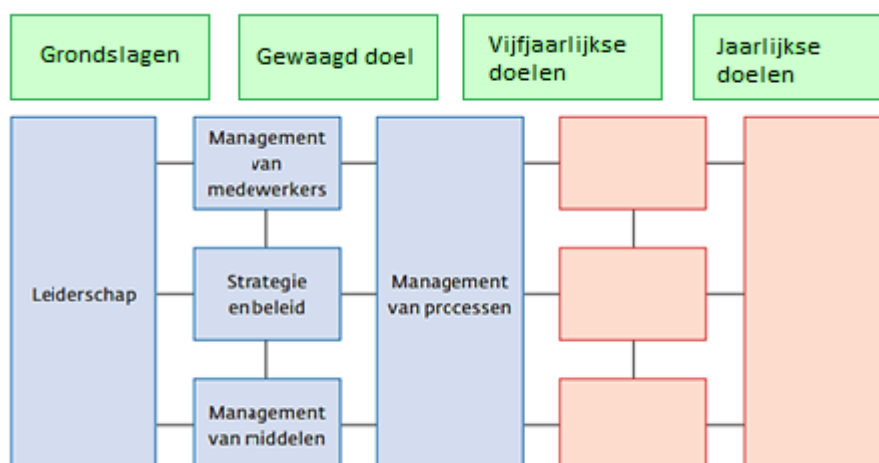
|                                    |                                                                                                                       |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prestatie-indicator</b>         | Percentage bevoegd personeel.                                                                                         |
| <b>Resultaatgebied</b>             | Medewerkers                                                                                                           |
| <b>Jaardoel</b>                    | Kwalitatief goed personeel.                                                                                           |
| <b>Norm</b>                        | Minimaal 75% van het personeel is bevoegd voor de door hem/haar uitgevoerde functie.                                  |
| <b>Stuurindicator</b>              | Ja                                                                                                                    |
| <b>Peildata</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- September 2015</li> <li>- Januari 2016</li> <li>- Mei 2016</li> </ul>        |
| <b>Verantwoordelijke</b>           | Directie                                                                                                              |
| <b>Benodigde gegevens</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal medewerkers.</li> <li>- Aantal medewerkers dat bevoegd is.</li> </ul> |
| <b>Aanleveraar(s) van gegevens</b> | Personeelszaken                                                                                                       |

#### Stap 6: Formuleren van benodigde acties.

De volgende stap is het formuleren van de benodigde acties. Bij de formulering van deze acties wordt gekeken vanuit de vijf organisatiegebieden van het INK-model, namelijk:

- Leiderschap
- Management van medewerkers
- Strategie en beleid
- Management van middelen
- Management van processen

De blauwe blokken in het onderstaande A3 jaarplanmodel, geven deze organisatiegebieden weer. (Doeleman et al, 2014, p. 47)



De benodigde acties worden geformuleerd op basis van de jaarlijkse doelen. Per jaardoel moet worden gekeken welke acties nodig zijn om dit doel te bereiken. Oftewel hoe wordt gezorgd dat de gestelde doelen worden gerealiseerd?

Een voorbeeld van hoe een jaarlijks doel wordt opgedeeld in benodigde acties, waarbij wordt gedacht vanuit verschillende organisatiegebieden, is te zien in de onderstaande tabel.

|                            |                                                                 |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Jaardoel</b>            | Kwalitatief goed personeel.                                     |
| <b>Benodigde acties</b>    |                                                                 |
| Management van medewerkers | Alle docenten volgen de training: De vijf rollen van de leraar. |
| Management van middelen    | Het scholingsbudget budget verhogen met 10%.                    |
| Strategie en beleid        | Het scholingsbeleid wordt herzien.                              |

In bijlage 4 is het format opgenomen voor het uitwerken van een jaarlijks doel in prestatie-indicatoren.

#### Stap 7: Uitwerken van de benodigde acties.

Nadat alle benodigde acties zijn geformuleerd, wordt elke actie verder uitgewerkt. Voor deze verdere uitwerking kan het format in bijlage 4 worden gebruikt. In dit format zijn de meest relevante zaken opgenomen die nodig zijn voor de invulling van de benodigde acties. Het is de bedoeling dat voor elke benodigde actie het format wordt ingevuld. Hierna is een voorbeeld van een ingevuld format opgenomen.

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Benodigde actie</b>             | Alle docenten volgen de training: De vijf rollen van de leraar.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Organisatiegebied</b>           | Management van medewerkers                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Resultaatgebied</b>             | Medewerkers                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Jaardoel</b>                    | Kwalitatief goed personeel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Prestatie-indicator</b>         | Score uit het tevredenheidsonderzoek met betrekking tot de docenten.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Verantwoordelijke</b>           | Directie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Budget</b>                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Kosten                             | 150.000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Uren                               | 6.000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Gemaakte</b>                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Kosten                             | 125.000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Uren                               | 7.500                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Gereed</b>                      | Nee                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Voortgang</b>                   | 65%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Benodigde gegevens</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Overzicht van alle docenten.</li> <li>- Overzicht hoeveel docenten de training hebben gevolgd.</li> <li>- Overzicht gemaakte kosten.</li> <li>- Overzicht gemaakte uren.</li> </ul>                                                                                                                               |
| <b>Aanleveraar(s) van gegevens</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamleiders</li> <li>- Financiële administratie</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Activiteiten</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursus voor 75 docenten op 8 september 2015</li> <li>- Cursus voor 50 docenten op 15 september 2015.</li> <li>- Cursus voor 75 docenten op 22 september 2015.</li> <li>- Workshop voor de 80 docenten die zich hebben opgegeven op 3 oktober 2015.</li> <li>- Evaluatiebijeenkomsten (nog te plannen).</li> </ul> |

#### Stap 8: Controleren van de uitwerking van het jaarplan.

Nadat het A3 jaarplan volledig is ingevuld, is het raadzaam om het geheel nogmaals te controleren. Door het jaarplan te toetsen op samenhang en consistentie, wordt gecontroleerd of het A3 jaarplan kloppend en volledig is. (Doeleman et al, 2014, p. 39)

## 6 Conclusie

In dit hoofdstuk zullen de conclusies van het onderzoek worden beschreven, dit wordt gedaan door middel van de beantwoording van de gestelde hoofd- en deelvragen. Allereerst zullen de deelvragen worden beantwoord en vervolgens zal op basis van deze antwoorden de hoofdvraag worden beantwoord.

### 6.1 Deelvraag 1

*Deelvraag 1: Welke informatie moet zichtbaar zijn in het bestuurlijk toetsingskader?*

De informatie die zichtbaar moet zijn in het bestuurlijk toetsingskader, moet relevant zijn voor de besturing van de organisatie. Het op te stellen A3 jaarplan, wordt het nieuwe bestuurlijk toetsingskader. Daarom wordt de informatie die relevant is voor de besturing van de organisatie, bepaald aan de hand van het A3 jaarplan. Bij dit model wordt vanuit de organisatiedoelen gekeken naar welke acties nodig zijn om de gestelde doelen te realiseren. Daarnaast wordt bepaald op welke manier gemeten/bepaald kan worden of deze doelen zijn gerealiseerd.

De organisatiedoelen komen uit het Strategisch BeleidsPlan. In dit Strategisch BeleidsPlan is beschreven waar de komende vijf jaar op gefocust gaat worden en waarom hierop gefocust gaat worden.

Het A3 jaarplan wordt opgesteld voor één jaar. Dit houdt in dat per jaar verschillend is, welke informatie zichtbaar is in het bestuurlijk toetsingskader. De informatie die zichtbaar moet zijn, heeft betrekking op de realisatie van de organisatiedoelen en de onderdelen van de organisatie die onvoldoende presteren.

### 6.2 Deelvraag 2

*Deelvraag 2: Welke gegevens zijn nodig om het bestuurlijk toetsingskader te vullen en waar komen deze gegevens vandaan?*

De gegevens die nodig zijn voor het invullen van het bestuurlijk toetsingskader, zijn te vinden in het complete overzicht. In dit complete overzicht is van zowel de verantwoordingsindicatoren, de stuurindicatoren als van de overige indicatoren te zien welke gegevens nodig zijn en waar deze gegevens vandaan komen.

De gegevens die nodig zijn voor het invullen van het bestuurlijk toetsingskader, zijn ook opgenomen in het A3 jaarplan. Voor de uitwerking van de prestatie-indicatoren en de benodigde acties zijn formats opgesteld. Deze formats zijn te vinden in bijlage 4 van deze afstudeerscriptie. Deze formats geven aan welke gegevens nodig zijn voor het invullen van het A3 jaarplan.

### 6.3 Deelvraag 3

*Deelvraag 3: Op welke manier kan gezorgd worden dat de benodigde gegevens volledig, actueel, beoordeeld, goedgekeurd en tijdig aanwezig zijn en dat op basis van deze gegevens conclusies zijn getrokken en adviezen zijn geformuleerd?*

De manier waarop gezorgd kan worden dat de gegevens voldoen aan de eisen uit deze deelvraag, is door het volgende in kaart te brengen:

1. Welke gegevens nodig zijn voor het invullen van de indicatoren.
2. Waar de gegevens vandaan gehaald kunnen worden.
3. Wie verantwoordelijk is voor de invoering van de gegevens.
4. Wanneer de gegevens aangeleverd moeten worden.
5. Wie verantwoordelijk is voor het schrijven van een conclusie en/of advies.

Om een conclusie of advies te kunnen schrijven, is het daarnaast nog nodig, dat bekend is welke norm gehanteerd wordt en wat het werkelijke resultaat is.

Het is van belang dat van alle relevante indicatoren, de hiervoor genoemde punten in kaart worden gebracht. Daarom wordt een compleet overzicht gemaakt, waarin de hiervoor genoemde punten worden verwerkt. Daarnaast zijn deze punten ook verwerkt in de formats voor het A3 jaarplan, zodat bij het formuleren van nieuwe stuurindicatoren ook deze punten in kaart worden gebracht.

## 6.4 Hoofdvraag

*Hoofdvraag: Op welke manier kan gezorgd worden dat de managementinformatie actueel, relevant en volledig is en dat de daarvoor benodigde gegevens volledig, actueel, beoordeeld, goedgekeurd en tijdig aanwezig zijn en dat op basis van deze gegevens conclusies zijn getrokken en adviezen zijn geformuleerd?*

Om te zorgen dat de managementinformatie en de benodigde gegevens voldoen aan de vereisten uit deze hoofdvraag, is een kwaliteitssysteem bedacht. Daarnaast is een kwaliteitsplan geschreven, waarin het gekozen kwaliteitssysteem is omschreven. In de beantwoording van de deelvragen is ingegaan op de manier, waarop het kwaliteitssysteem bijdraagt aan het verkrijgen van managementinformatie en gegevens die voldoen aan de genoemde eisen.

Door middel van het uitvoeren van het kwaliteitsplan, wordt ervoor gezorgd dat de managementinformatie actueel, relevant en volledig is. Bij de invoering van het kwaliteitssysteem vinden de volgende activiteiten plaats:

1. Het invullen van het complete overzicht.
2. Het opstellen van het overzicht met de verantwoordingsindicatoren, op basis van het complete overzicht.
3. Het invullen van het A3 jaarplan voor het komende (school)jaar.

Wat betreft het eerste punt is een eerste opzet gemaakt, waarin onder andere het waarderingskader is opgenomen. Het volledig uitwerken van dit complete overzicht, hoort bij de invoeringsfase van het kwaliteitsplan en valt buiten de uitvoering van de afstudeeropdracht. In het volgende hoofdstuk zal nog wel kort worden stilgestaan bij de invoeringsfase van het kwaliteitssysteem.

Wat betreft het invullen van het A3 jaarplan, is een Exceldocument gemaakt. In dit Exceldocument kunnen alle onderdelen van het A3 jaarplan worden ingevuld. Het eerste tabblad in dit document is het basisblad, hierop staat het A3 jaarplanmodel. In bijlage 5 is dit basisblad weergegeven. Naast dit basisblad zijn er nog meer tabbladen te zien. Deze tabbladen zijn genummerd, de nummers 1.1 tot en met 5.5 verwijzen naar de benodigde acties. Door te klikken op het nummer in het basisblad, wordt het tabblad met hetzelfde nummer geopend. In dit tabblad is het format *uitwerking benodigde acties* opgenomen. Dit format is te vinden in bijlage 4 op pagina 127.

De nummers 6.1 tot en met 9.5 verwijzen naar de prestatie-indicatoren. Door te klikken op het nummer in het basisblad, wordt ook hier het tabblad met hetzelfde nummer geopend. In dit tabblad is het format *uitwerking prestatie-indicatoren* opgenomen. Dit format is te vinden in bijlage 4 op pagina 125.

## 7 Invoeringsfase

Hiervoor is gekeken naar de manier waarop de organisatie bestuurd kan worden. De wijze waarop dit het beste kan worden gedaan, is omschreven in het opgestelde kwaliteitsplan. Om te zorgen dat het kwaliteitsplan zal worden uitgevoerd, wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de invoeringsfase van het vormgegeven kwaliteitssysteem. Met betrekking tot de invoering van dit plan zal allereerst worden gekeken naar de mogelijke valkuilen. En ten tweede zal worden ingegaan op een aantal adviezen. Deze adviezen hebben zowel betrekking op de invoering, als op de uitvoering van het kwaliteitsplan.

### 7.1 Valkuilen

Allereerst een aantal mogelijke valkuilen met betrekking tot de invoering van het kwaliteitsplan.

Een eerste mogelijke valkuil is dat het opgestelde A3 jaarplan losstaat van de rest van de organisatie. Oftewel dat na het opstellen van het A3 jaarplan er niets mee gebeurt. Om te voorkomen dat dit gebeurt, kan het A3 jaarplan verbonden worden aan het managementcontract en de aanwezige gesprekkencyclus.

Een tweede mogelijke valkuil is dat het A3 jaarplan wordt opgesteld en dat deze de rest van de organisatie wordt opgelegd. Met als gevolg dat de mensen in de organisatie het als een last beschouwen. Om te voorkomen dat dit gebeurt, is het van belang mensen vanuit de organisatie te betrekken bij het opstellen van het A3 jaarplan.

Een derde mogelijke valkuil is dat op te veel punten gestuurd wordt. Een aantal mogelijke oorzaken hiervoor zijn:

1. Het kiezen van te veel jaarlijkse doelen.
2. Het meenemen van indicatoren die vallen onder de verantwoordelijkheid van andere medewerkers.
3. Het meenemen van te veel verantwoordingsindicatoren in het A3 jaarplan, omdat ze onder de norm presteren.

Een vierde valkuil kan zijn, dat de gekozen normen onrealistisch zijn. Dit kan ervoor zorgen dat de norm te hoog of te laag is vastgesteld, waardoor bij de verantwoording grote verschillen ontstaan. Dit verschil kan zowel negatief als positief zijn. Het bepalen van een realistische norm, kan door middel van dialoog of op basis van gegevens uit het verleden. De historie kan laten zien, wat de afgelopen paar jaar het resultaat is geweest, dit kan dienen als basis voor het vaststellen van de norm.

Een andere mogelijke valkuil is dat te weinig tijd wordt gestoken, in het volledig krijgen van het complete overzicht. Waardoor niet diep wordt nagedacht over bijvoorbeeld alternatieve indicatoren of een passende norm. Het is van belang dat een deadline wordt gesteld, die past bij de prioriteit van het compleet krijgen van de lijst en de overige werkzaamheden van de medewerkers.

### 7.2 Adviezen

Mede op basis van de hiervoor beschreven valkuilen, zullen hier een aantal adviezen worden gegeven betreffende de invoering en de uitvoering van het kwaliteitsplan.

Het eerste advies heeft betrekking op het compleet krijgen van het complete overzicht. Om te zorgen dat het complete overzicht volledig is ingevuld, kan gebruik gemaakt worden van het volgende stappenplan.

Stap 1: Organiseer een bijeenkomst waarbij alle medewerkers zijn uitgenodigd die een deel van het complete overzicht moeten gaan invullen. De bedoeling van deze bijeenkomst is, uit te leggen hoe het gekozen kwaliteitsplan en het daarbij behorende kwaliteitssysteem is vormgegeven. De reden dat deze bijeenkomst wordt gehouden, is om te zorgen dat de medewerkers weten van het grotere geheel. En dat ze vanuit een gelijk uitgangspunt het complete overzicht gaan invullen. Daarnaast zijn ze meer

betrokken bij het proces en zijn ze eerder bereid tijd en energie te steken in het invullen van het complete overzicht.

Stap 2: Het laten invullen van het complete overzicht door de verantwoordelijke medewerker. Aan de verantwoordelijke medewerkers wordt het complete overzicht toegestuurd. Daarbij wordt het volgende aan hen gevraagd:

1. Ben je verantwoordelijk voor de aangegeven indicatoren?
2. Ben je ook nog verantwoordelijk voor andere indicatoren, waarbij geen of een andere medewerker vermeld staat?
3. Is de omschreven meetmethode passend of zijn er betere alternatieven?
4. Zijn de gegevens aanwezig voor het invullen van de indicatoren waar je verantwoordelijk voor bent?
5. Wil je voor de indicatoren waar je verantwoordelijk voor bent, het complete overzicht invullen?

Het kan handig zijn om het overleg tussen medewerkers met dezelfde functie te stimuleren. Bijvoorbeeld als de verantwoordelijke functionaris de teamleider is, dan kan een overleg tussen vier teamleiders een bruikbaar eindresultaat opleveren, dan als één teamleider het invult of als vier teamleiders het apart invullen. Het is tijdens deze stap van belang, regelmatig te peilen wat de stand van zaken is en wat mogelijke blokkades zijn bij de invulling.

Stap 3: Het verzamelen van alle ingevulde overzichten en dit bundelen tot één compleet overzicht. Bekijk nadat het overzicht volledig is ingevuld of er nog bijzonderheden zijn. Indien dit het geval is, bekijk wat de oorzaak is en ga in gesprek met de verantwoordelijke medewerker.

Stap 4: Het organiseren van een slotbijeenkomst. Hierin wordt het volledig ingevulde complete overzicht gepresenteerd. Tijdens deze bijeenkomst kan ook worden uitgelegd wat de volgende stap is. Deze bijeenkomst is de afsluiting van de fase waarin het complete overzicht wordt ingevuld. Daarom is deze bijeenkomst ook de deadline voor de invullingsfase.

Het tweede advies is om bij de afgelegde verantwoording, niet alleen te kijken naar de indicatoren die onder de norm presteren, maar ook naar de indicatoren die boven de norm presteren. Dit om allereerst ook te focussen op het positieve. En ten tweede om te bekijken wat de oorzaak is dat de indicator boven de norm presteert. Het gaat bij dit tweede punt om het aangaan van de dialoog met degene die verantwoordelijk is, om zo te achterhalen wat de oorzaak is. Bedenk dat de oorzaak van het (hoog) boven de norm presteren, ook kan komen door een onrealistische norm. De aanwezigheid van een onrealistische norm kan ook de oorzaak zijn van het (ver) onder de norm presteren van een bepaalde indicator.

Het derde advies is dat rekening gehouden moet worden, met het feit dat het waarderingskader van de Onderwijsinspectie kan veranderen. Deze veranderingen hebben geen grote gevolgen voor het kwaliteitssysteem, omdat in het complete overzicht is opgeschreven welk indicatoren volgens De Meerwaarde belangrijk zijn voor de bepaling van de kwaliteit. Als het waarderingskader verandert, dan moet ten eerste worden gekeken naar de indicatoren die toegevoegd zijn aan het waarderingskader. Bij al deze indicatoren moet worden bekeken of ze moeten worden opgenomen in het complete overzicht. En ten tweede moet worden gekeken naar de indicatoren, die niet meer in het waarderingskader staan. Bij deze indicatoren moet worden afgewogen of ze nog moeten blijven staan in het complete overzicht of dat ze eruit gehaald moeten worden.

Het vierde advies heeft betrekking op de benodigde gegevens. Het is van belang dat de gebruikte gegevens relevant, betrouwbaar en toegankelijk zijn. Anders is het resultaat dat de indicatoren weergeven niet in overeenstemming met de werkelijkheid. Bij alle gegevens die nodig zijn voor het kwaliteitssysteem, moet worden onderzocht of ze voldoen aan deze drie eisen. (Snijders & De Groot, 2009, p. 71-72)

Het vijfde advies gaat over de gekozen indicatoren. Elke indicator moet minimaal de volgende drie punten bevatten: (Snijders & De Groot, 2009, p. 220)

1. Logische kernachtige naam
2. Berekenwijze
3. Norm

Daarnaast is het van belang dat de indicator ook aan de volgende vereisten voldoet, namelijk:

1. Voor iedereen te begrijpen.
2. Iedereen verstaat hetzelfde onder de indicator.
3. Inzichtelijk en geeft in één oogopslag de stand van zaken weer.
4. Werkt motiverend.
5. Is onderdeel van het beleid en sluit aan bij de organisatiedoelen.
6. Is opgesteld met de betrokkenen.

(Muntinga & Lagerveld, 2003, p. 153-157)

Het zesde advies heeft betrekking op de rol van de kwaliteitsgroep. Het is van belang dat de kwaliteitsgroep betrokken is bij de uitvoering van het kwaliteitsplan. Het advies is om de kwaliteitsgroep de volgende rol te geven in de uitvoering van het kwaliteitsplan:

- *Verzamelen*. Het verzamelen van de gegevens die nodig zijn voor de invulling van de indicatoren. Het is daarbij de bedoeling, dat deze gegevens al automatisch vanuit de organisatie naar de kwaliteitsgroep worden gestuurd. Van elke indicator ontvangt de kwaliteitsgroep het resultaat, een analyse van het resultaat en indien nodig een plan van aanpak.
- *Analyseren*. De verzamelde gegevens worden geanalyseerd, dit houdt in dat het werkelijke resultaat wordt vergeleken met de norm en dat vanuit hier een conclusie wordt getrokken. Dit analyseren gebeurt op organisatieniveau.
- *Rapporteren*. De resultaten van de analyse worden gerapporteerd richting het bestuur. In deze rapportage wordt ingegaan op de onderzochte punten, de resultaten en de eventuele aandachtspunten voor de komende periode.
- *Adviseren*. Adviseren met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs.

## Literatuurlijst

Marcel Becker, Harry Garretsen, Toine van den Hoogen, Kees Klop, Jan Peil & Kees Rijnvos (2001), *Economie & ethiek in dialoog*, Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Henk Doeleman & Kim de Groot (2011), *Naar leiderschap in planning & control met de A3 methodiek*. Geraadpleegd op 16 april 2015 van [http://www.a3methodiek.nl/resources/site1123/General/verborgen%20PDF/Katern\\_A3\\_methodiek.pdf](http://www.a3methodiek.nl/resources/site1123/General/verborgen%20PDF/Katern_A3_methodiek.pdf)

Henk Doeleman, Joost Haandrikman, Ivo Israel & Barbara Visser (augustus 2014), *A3 Methodiek in het onderwijs*. Geraadpleegd op 13 april 2015 van [http://a3methodiek.nl/resources/site1123/General/E-boek\\_A3\\_in\\_het\\_onderwijs.pdf](http://a3methodiek.nl/resources/site1123/General/E-boek_A3_in_het_onderwijs.pdf)

Jan Hakvoort & Henk Klaassen (2013), *Bedrijfsvoering-technieken voor overheid en non-profitorganisaties* (3<sup>e</sup> druk), Den Haag: Sdu Uitgevers.

Wik Jansen, Olaf McDaniel en Annemarie Neeleman (juni 2010), *Sturingsinformatie in het Voortgezet Onderwijs*. Gepubliceerd door CBE Nederland te Amsterdam. Geraadpleegd op 9 februari 2015 van <http://annemarieneeleman.com/wp-content/uploads/2013/06/Sturingsinformatie-in-het-Voortgezet-Onderwijs.-Door-de-cijfers-het-bos-weer-zien.-2010.pdf>

Marijn Mulders (2010), *101 Managementmodellen* (2<sup>e</sup> druk), Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Marc Muntinga & Niels Lagerveld (2003), *Managementmodellen voor kwaliteit* (2<sup>e</sup> druk), Deventer: Kluwer.

Jan Snijders & Theo de Groot (2009), *Ondernemen met informatie* (7<sup>e</sup> druk), Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Peter Thuis (2010), *Toegepaste Organisatiekunde* (5<sup>e</sup> druk), Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Cees van Zoest (2005), *Kwaliteitszorg voor non-profitorganisaties* (7<sup>e</sup> druk), Soest: Uitgeverij Nilissen.

# Projectverantwoording



## Afstudeerscriptie

Lianne van de Krol

Juni 2015

## Samenvatting afstudeeropdracht

In deze projectverantwoording wordt ingegaan op de manier, waarop de afstudeeropdracht is uitgevoerd. Tijdens het opstellen van het plan van aanpak is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

*Op welke manier kan gezorgd worden dat de managementinformatie actueel, relevant en volledig is en dat de daarvoor benodigde gegevens volledig, actueel, beoordeeld, goedgekeurd en tijdig aanwezig zijn en dat op basis van deze gegevens conclusies zijn getrokken en adviezen zijn geformuleerd?*

Deze hoofdvraag geeft aan wat het doel is van de afstudeeropdracht. Om te zorgen dat deze hoofdvraag beantwoord kan worden, wordt onder andere gekeken naar de aanleiding en de gehanteerde aanpak.

De aanleiding van deze vraag bestaat uit vier delen. Ten eerste is het huidige bestuurlijk toetsingskader zes jaar geleden opgesteld en daarom toe aan een revisie. Ten tweede is na de samenvoeging van de twee scholen, het bestuurlijk toetsingskader hier niet op aangepast. Ten derde is er de behoefte, om het bestuurlijk toetsingskader aan te laten sluiten op het waarderingskader van de Onderwijsinspectie. En ten vierde bleek dat niet altijd alle gegevens op tijd worden aangeleverd, omdat niet bekend is wanneer wat aangeleverd moet worden.

Aan de hand van het Tienstappenplan is gezocht naar een antwoord op de hiervoor genoemde hoofdvraag. Kort samengevat heeft de aanpak van deze afstudeeropdracht, op basis van dit stappenplan, er als volgt uitgezien:

1. *Voorbereiding.* Eerste kennismaking met de organisatie.
2. *Intakegesprek.* Afstemming van de eerste definitie van de afstudeeropdracht, door middel van het voeren van gesprekken met de bestuurder en het hoofd OSB.
3. *Probleem verkennen.* Door middel van informatie uit de organisatie, de literatuur en het derdenonderzoek wordt gekeken naar het probleem.
4. *Analyseren en concluderen.* Het verwerken van de verzamelde gegevens tot een plan van aanpak.
5. *Terugkoppeling en concept plan van aanpak.* Het opgestelde plan van aanpak wordt besproken met de bestuurder en het hoofd OSB.
6. *Definitief plan van aanpak.* Nadat het plan van aanpak is goedgekeurd door de bestuurder, het hoofd OSB en de docentcoach is het plan van aanpak definitief.
7. *Uitvoering plan van aanpak.* Het opgestelde plan van aanpak wordt uitgevoerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van literatuur en worden diverse gesprekken gevoerd met mensen van binnen en buiten de organisatie.
8. *Verwerken gegevens en opstellen conclusies en adviezen.* De verzamelde gegevens worden gebruikt voor het schrijven van een kwaliteitsplan.
9. *Voorstel.* Nadat de bestuurder en het hoofd OSB dit kwaliteitsplan hebben goedgekeurd. Wordt het geschreven kwaliteitsplan voorgelegd aan de kwaliteitsgroep, de staf en de directie.
10. *Opleveren adviesrapport.*

Het resultaat van de uitvoering van deze afstudeeropdracht is dat er een aantal producten zijn vormgegeven. De volgende producten tot stand gekomen tijdens de afstudeerperiode:

- *Kwaliteitssysteem.* Dit kwaliteitssysteem bestaat uit een compleet overzicht, een overzicht met verantwoordingsindicatoren en een overzicht met stuurindicatoren.
- *Kwaliteitsplan.* In dit kwaliteitsplan is het gekozen kwaliteitssysteem beschreven.
- *Stappenplan voor het opstellen van het A3 jaarplan.* Het overzicht van de stuurindicatoren wordt bepaald op basis van het A3 jaarplan. Om dit jaarplan in te kunnen vullen, is een stappenplan geschreven.
- *A3 jaarplan model.* Dit is een Excelsheet, waarin alle onderdelen van het A3 jaarplan kunnen worden ingevuld.

Tot slot de conclusie van deze afstudeeropdracht, oftewel het antwoord op de hoofdvraag. In de hoofdvraag gaat het om twee componenten die aan bepaalde eisen moeten voldoen, namelijk de managementinformatie en de benodigde gegevens. Wat betreft de beantwoording van de hoofdvraag zullen deze twee componenten apart worden besproken.

Allereerst de manier waarop gezorgd kan worden dat de managementinformatie actueel, relevant en volledig is. Dit is mogelijk door het A3 jaarplan in te vullen, inclusief de achterliggende formats. Door het invullen van dit jaarplan wordt gezocht naar relevante stuurpunten, die bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen. Daarnaast wordt gezorgd dat het aantal stuurpunten wordt beperkt. Het A3 jaarplan helpt daarnaast te denken vanuit verschillende perspectieven, waardoor de volledigheid van de stuurindicatoren toeneemt.

Ten tweede de manier waarop gezorgd kan worden dat de benodigde gegevens volledig, actueel, beoordeeld, goedgekeurd en tijdig aanwezig zijn en dat op basis van deze gegevens conclusies zijn getrokken en adviezen zijn geformuleerd. Dit is mogelijk door het opstellen van het complete overzicht. In dit complete overzicht wordt in kaart gebracht:

- Welke gegevens nodig zijn voor het invullen van de indicatoren.
- Waar deze gegevens vandaan gehaald kunnen worden.
- Wie verantwoordelijk is voor de invoering van de gegevens.
- Wanneer de gegevens aangeleverd moeten worden.
- Wie verantwoordelijk is voor het schrijven van een conclusie en/of advies.
- Wat de norm is.
- Wat het werkelijke resultaat is.

Als het complete overzicht volledig is ingevuld en dit wordt gecommuniceerd naar de medewerkers. Dan zorgt dit ervoor dat de benodigde gegevens voldoen aan de vereisten.

Kortom, het vormgegeven kwaliteitssysteem moet ervoor zorgen dat de managementinformatie en de benodigde gegevens aan de gestelde eisen voldoen.

## Inhoudsopgave

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Inleiding.....</b>                                     | <b>38</b> |
| <b>2 Organisatieanalyse.....</b>                            | <b>39</b> |
| 2.1 Algemene informatie.....                                | 39        |
| 2.2 Missie en visie.....                                    | 39        |
| 2.3 Organisatiestructuur.....                               | 40        |
| 2.4 Organisatiecultuur .....                                | 40        |
| 2.4.1 Handy en Harrison .....                               | 41        |
| 2.4.2 Quinn .....                                           | 42        |
| 2.4.3 Opdracht.....                                         | 42        |
| 2.5 Organisatiekleur .....                                  | 42        |
| 2.5.1 Opdracht.....                                         | 42        |
| 2.6 Nolan-model .....                                       | 43        |
| 2.6.1 Opdracht.....                                         | 43        |
| 2.7 Algemene eigenschappen van een school .....             | 44        |
| 2.7.1 Opdracht.....                                         | 45        |
| <b>3 Stakeholderanalyse .....</b>                           | <b>46</b> |
| 3.1 Betrokken partijen.....                                 | 46        |
| 3.2 Model.....                                              | 46        |
| 3.2.1 Toelichting model .....                               | 47        |
| <b>4 Theoretisch kader.....</b>                             | <b>48</b> |
| 4.1 Gegevens, informatie en kennis .....                    | 48        |
| 4.2 Informatievoorziening .....                             | 48        |
| 4.2.1 Kwaliteit van de uitvoergegevens .....                | 49        |
| 4.2.2 Informatiebehoefte .....                              | 49        |
| 4.2.3 Kwaliteit van de informatievoorziening .....          | 49        |
| 4.3 Managementinformatiesysteem.....                        | 50        |
| 4.3.1 Componenten van een managementinformatiesysteem ..... | 50        |
| 4.3.2 Kwaliteit informatiesysteem .....                     | 51        |
| 4.4 Sturen en verantwoorden .....                           | 51        |
| 4.4.1 Stuurinformatie .....                                 | 52        |
| 4.4.2 Verantwoordingsinformatie .....                       | 52        |
| 4.5 Kwaliteit van de organisatie en het onderwijs .....     | 52        |
| 4.5.1 Definities.....                                       | 52        |
| 4.5.2 Onderwijsinspectie .....                              | 53        |
| 4.5.3 Kwaliteitsmanagement.....                             | 53        |

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.5.4 INK-model .....                                                   | 53        |
| 4.5.5 A3 Methodiek .....                                                | 54        |
| 4.6 Indicatoren .....                                                   | 56        |
| 4.6.1 Prestatie-indicatoren .....                                       | 56        |
| 4.6.2 Onderzoek prestatie-indicatoren in het voortgezet onderwijs ..... | 57        |
| 4.6.3 Indeling indicatoren .....                                        | 57        |
| <b>5 Methodische aanpak .....</b>                                       | <b>59</b> |
| 5.1 Tienstappenplan .....                                               | 59        |
| 5.2 Plan van aanpak .....                                               | 59        |
| 5.3 Uitvoerende fase .....                                              | 60        |
| <b>6 Kritische succesfactoren .....</b>                                 | <b>66</b> |
| 6.1 Dieptepunten .....                                                  | 66        |
| 6.2 Keerpunten .....                                                    | 66        |
| 6.3 Hoogtepunten .....                                                  | 67        |
| <b>7 Alternatieven .....</b>                                            | <b>68</b> |
| 7.1 Werkwijze .....                                                     | 68        |
| 7.2 Vormgeving en inhoud .....                                          | 69        |
| 7.2.1 Bestuurlijk toetsingskader .....                                  | 69        |
| 7.2.2 Kwaliteitsplan .....                                              | 73        |
| <b>8 Visie en reflectie .....</b>                                       | <b>75</b> |
| 8.1 Leerpunten .....                                                    | 75        |
| 8.2 Wat ging goed .....                                                 | 75        |
| 8.3 Persoonlijke visie .....                                            | 76        |
| <b>9 Stellingen .....</b>                                               | <b>79</b> |
| 9.1 Afstudeeropdracht gerelateerde stellingen .....                     | 79        |
| 9.2 Bedrijfskundige stellingen .....                                    | 79        |
| <b>Literatuurlijst .....</b>                                            | <b>80</b> |

## 1 Inleiding

Deze projectverantwoording behoort bij het afstudeerscriptie *Sturing & Kwaliteit*. In dit verslag zal worden onderbouwd en toegelicht, hoe het advies tot stand is gekomen. Dit wordt gedaan door te kijken naar verschillende aspecten van de uitgevoerde opdracht.

In deze projectverantwoording is als eerste een organisatieanalyse opgenomen. Hierin wordt gekeken naar verschillende aspecten van de organisatie, hierbij is zowel aandacht voor de 'harde' als de 'zachte' kant van de organisatie.

Ten tweede is een stakeholderanalyse opgenomen, waarin is gekeken naar alle betrokken partijen en de mate van invloed en belang, die zij hebben bij de uitvoering van de opdracht.

Ten derde wordt stilgestaan bij de theorie die van belang is voor de opdracht. In dit theoretische kader wordt vanuit de literatuur, gekeken naar verschillende aspecten van de afstudeeropdracht.

Ten vierde wordt de gebruikte methodiek omschreven. In dit hoofdstuk wordt gesproken over de (hoofd)activiteiten die hebben plaatsgevonden, zowel in de voorbereidende als in de uitvoerende fase.

Het vijfde onderdeel in deze projectverantwoording is de bespreking van de kritische succesfactoren. Daarbij is gekeken naar de diepte-, keer- en hoogtepunten van de vormgeving en uitvoering van de afstudeeropdracht.

Ten zesde wordt stilgestaan bij de mogelijke alternatieven met betrekking tot de uitvoering of vormgeving van de opdracht. Er wordt ingegaan op de relevante mogelijkheden en de afweging die is gemaakt.

Daarna is een visie en reflectie opgenomen. Hierin wordt teruggekeken en beschreven wat de leerpunten waren, welke punten goed gingen en hoe mijn persoonlijk visie invloed heeft gehad op deze opdracht.

In het daarna volgende onderdeel zijn een vijftal stelling weergegeven. Drie hiervan hebben betrekking op de uitgevoerde opdracht en twee hebben betrekking op het vak financiële bedrijfskunde.

Tot slot van deze projectverantwoording is de literatuurlijst opgenomen, waarin de aangehaalde bronnen zijn vermeld.

## 2 Organisatieanalyse

Voordat wordt ingegaan op de afstudeeropdracht, zal eerst gekeken worden naar De Meerwaarde als organisatie. Dit zal worden gedaan door middel van een organisatieanalyse. De analyse wordt gemaakt om duidelijk te krijgen, in welke context de opdracht wordt uitgevoerd. De opdracht staat namelijk niet los van de organisatie en de daarbij behorende factoren.

Bij deze organisatieanalyse wordt gekeken naar zeven thema's die medebepalend zijn voor de vormgeving van de organisatie. Allereerst zal worden ingegaan op punten die betrekking heeft op het algemene beeld van de organisatie, waaronder het ontstaan van de school. Ten tweede worden de missie en de visie van De Meerwaarde vermeld. Hierna wordt wat verder ingezoomd op de organisatie en gekeken naar de kenmerken van De Meerwaarde. Dit wordt gedaan aan de hand van de organisatiestructuur, een cultuuranalyse, het bepalen van de organisatiekleur en de fasen van het Nolan-model. Tot slot zal ook worden gekeken naar een aantal algemene eigenschappen van een school, omdat deze medebepalend zijn voor het handelen van De Meerwaarde.

### 2.1 Algemene informatie

De Meerwaarde is een school voor vmbo-onderwijs te Barneveld. De Meerwaarde is ontstaan uit twee scholen, namelijk het Christiaan Huygens en het Groen van Prinsterer. In 2005 zijn de schoolbesturen gefuseerd en vanaf begin 2008 zijn de scholen verder gegaan onder de naam: De Meerwaarde. In eerste instantie zijn de scholen in hun eigen schoolgebouw gebleven, maar in het schooljaar 2011-2012 is het nieuwe schoolgebouw geopend en zijn de beide schooldelen in dit nieuwe gebouw aan de Rietberglaan te Barneveld getrokken.



Figuur 3: Logo De Meerwaarde

De Meerwaarde is een christelijke school die zicht richt op de ontwikkeling van elke leerling. Dit komt onder andere tot uiting in de slogan: Geloof in elk talent! Ze proberen de talenten van leerlingen te ontwikkelen, bijvoorbeeld door het geven van talenttijd, waarin leerlingen kunnen kiezen uit verschillende opdrachten. De school is op zoek naar nieuwe manieren van leren en lesgeven. Ze hebben daarom al enkele unieke concepten ingevoerd. Bijvoorbeeld de winkeltjes die gevestigd zijn in het schoolgebouw en de indeling van lokalen in clusters van vier, waar vanuit één lokaal alle lokalen kunnen worden overzien (genaamd: transparante setting).

De Meerwaarde wil graag praktisch en passend onderwijs bieden aan leerlingen. Dit doen ze bijvoorbeeld door het geven van praktijkvakken en begeleiding op maat. Deze begeleiding wordt afgestemd op wat een leerling nodig heeft, er is bijvoorbeeld extra aandacht voor leerlingen met dyslexie. Daarnaast is het voor leerlingen die een havo/vwo (cito-)advies krijgen, mogelijk om naar De Meerwaarde te gaan. Voor deze leerlingen is een speciaal programma ontwikkeld, dat aansluit bij hun leerniveau.

### 2.2 Missie en visie

Naast deze algemene informatie ook even aandacht voor de missie en visie van De Meerwaarde, om een beeld te krijgen van waar ze voor staan en wat ze willen bereiken. Het is om twee redenen belangrijk om naar de missie en visie te kijken. Ten eerste om te ontdekken of je het hiermee eens bent. En ten tweede om je af te vragen of de opdracht hieraan bijdraagt. De missie en de visie van De Meerwaarde zijn hierna beschreven.

## Missie

Door motiverend onderwijs, dat praktisch is met passende begeleiding, bereiken we meer dan mogelijk lijkt! (De Meerwaarde, 2012, p. 4-6)

## Visie

De Meerwaarde heeft hun visie op de volgende wijze uitgewerkt: (De Meerwaarde, 2012, p. 4-6)

- *Christelijke dimensie*. Protestant-Christelijke school met de Bijbel als uitgangspunt. Waarbij het christelijke zichtbaar en voelbaar is.
- *Onderwijskundig dimensie*. Motiverend onderwijsgeven, waarbij een praktische manier van leren en passende begeleiding horen.
- *Pedagogische dimensie*. Leerlingen laten zorgdragen voor de schepping. En ze laten zien wat in de wereld om hen heen gebeurt, om ze te vormen en weerbaar te maken.
- *Maatschappelijke dimensie*. Ondersteuning van de ouders op het gebied van opvoeding. Laten zien wie God is en hoe je kunt leven voor Hem en je talenten kunt inzetten in de maatschappij.

Naast deze missie en visie heeft De Meerwaarde ook een aantal kernwaarden. Deze kernwaarden zijn als volgt geformuleerd:

### Duidelijk

Afspraak is afspraak - helder - direct

### Dichtbij

Kleinschalig - toegankelijk - betrokken

### Gedreven

Proactief - gemotiveerd - energie

### Positief

Toekomstgericht - respect - optimistisch

### Inlevend

Zorgzaam - attent - samen

Een kanttekening bij de hiervoor beschreven missie en visie is, dat op het moment van schrijven, deze worden herzien. Wat de inhoud van de missie en de visie wordt, is nog niet bekend. Wel is besloten dat de missie in het vervolg anders gaat heten, namelijk de grondslagen. Daarnaast wordt de visie in het vervolg het gewaagde doel genoemd.

## 2.3 Organisatiestructuur

In bijlage 6 is de organisatiestructuur van De Meerwaarde weergegeven in een organigram. In dit model zijn de volgende sturingsniveaus te zien:

- Raad van Toezicht
- College van Bestuur
- Directie
- Teams (bestaande uit teamleiders en leraren)

Elk sturingsniveau moet zich verantwoorden aan het daarboven gelegen niveau. En elk sturingsniveau moet toezichthouden en sturing geven aan het niveau dat eronder ligt. (Jansen, McDaniel & Neeleman, 2010, p. 12)

## 2.4 Organisatiecultuur

Hiervoor zijn een aantal eigenschappen van De Meerwaarde beschreven, deze zijn vooral gericht op de wat meer 'harde' kant van de organisatie. Een organisatie heeft daarnaast ook een 'zachte' kant, deze heeft onder andere betrekking op de organisatiecultuur.

De organisatiecultuur bestaat uit een aantal lagen. De diepste laag wordt gevormd door de waarden en normen van de organisatie. Omdat De Meerwaarde leeft vanuit de christelijke ideologie, staan de christelijke waarden en normen centraal in de organisatie. De tweede laag bestaat uit rituelen en tradities, een voorbeeld hiervan is dat bij De



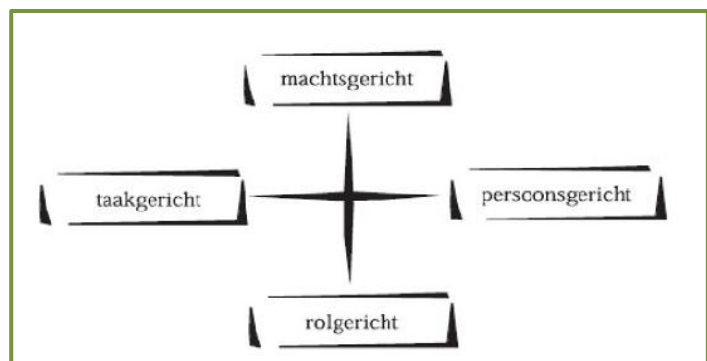
Figuur 4: Lagen van de organisatiecultuur

Meerwaarde wordt begonnen met een dagopening. De derde laag zijn de helden, dit zijn mensen die belangrijk zijn voor de organisatie of die in het verleden iets hebben gedaan, dat bepalend is geweest voor het succes van de organisatie. De laatste en meest zichtbare laag wordt gevormd door symbolen, een voorbeeld van een symbool is het logo. (Thuis, 2010, p. 355-357)

Om te ontdekken tot welke cultuursoort De Meerwaarde behoort, zal gebruik gemaakt worden van twee cultuurmodellen. Ten eerste het model van Handy en Harrison en het tweede het Quinn-model.

#### 2.4.1 Handy en Harrison

Het eerste cultuurmodel is van Handy en Harrison, zij onderscheiden vier verschillende culturen. In figuur 5 zijn de vier cultuurtypen van Handy en Harrison weergegeven in een kwadrant. (Ofman, 2013)



Figuur 5: Cultuurtypen Handy en Harrison

Als de cultuur van De Meerwaarde langs de vier cultuurtypen wordt gelegd, dan komt de cultuur het meest overeen met de persoonsgerichte cultuur. Deze persoonsgerichte cultuur houdt onder andere het volgende in:

- *Individu staat centraal* (Caluwé & Vermaak, 2010, p. 263). Dit is onder andere te zien in de slogan: Geloof in elk talent!
- *Deskundigheid is belangrijk* (Caluwé & Vermaak, 2010, p. 263). Bijvoorbeeld bij het lesgeven is het van belang dat de docent deskundig is in zijn/haar vakgebied.
- *Kwaliteit van een argument is belangrijker, dan de positie van iemand* (Caluwé & Vermaak, 2010, p. 263). Macht speelt geen belangrijke rol, vooral van belang is de reden van waarom iets anders moet.
- *Persoonlijke ontwikkeling* (Hoed, 2013, p. 84). Dit komt bijvoorbeeld naar voren in de trainingen die worden georganiseerd voor het personeel.
- *Succes van mensen is belangrijker dan het succes van de organisatie als geheel* (Hoed, 2013, p. 84). Dit is merkbaar in de tijd en energie, die wordt gestoken in de begeleiding van leerlingen.

Naast dat een groot deel van dit cultuurtype overeenkomt met de cultuur van De Meerwaarde, is er ook een deel wat niet klopt. Een kenmerk van deze persoonsgerichte cultuur is, dat er alleen samenwerking is betreffende de schaarse middelen. Bijvoorbeeld het delen van een gebouw, waardoor op bepaalde punten samenwerking nodig (Caluwé & Vermaak, p. 263). Bij De Meerwaarde is juist wel sprake van samenwerking en het werken in teams.

### 2.4.2 Quinn

Naast de cultuurindeling van Handy en Harrison is er nog een andere cultuurindeling, namelijk die van Quinn. In het Quinn-model wordt de organisatiecultuur ingedeeld in vier dimensies. De dimensie die het best past bij De Meerwaarde, is de mensgerichte dimensie, deze komt overeen met de familiecultuur. Deze dimensie en cultuur kenmerken zich door de volgende eigenschappen:

- De medewerker staat centraal.
- Goede interne verhoudingen.
- Flexibiliteit.
- Grote betrokkenheid van de medewerkers.
- Persoonlijke ontwikkelingen.
- Grote waarde wordt gehecht aan moreel.
- Teamwerk en participatie.

(Nijenhuis, 2007, p. 56-60)

Als deze eigenschappen langst de eigenschappen van De Meerwaarde worden gelegd, dan kan worden opgemerkt, dat deze twee overeenkomen. Daarom kan De Meerwaarde beter worden getypeerd als familiecultuur, dan als persoonsgerichte cultuur.

### 2.4.3 Opdracht

De hiervoor beschreven organisatiecultuur en de afstudeeropdracht staan niet los van elkaar. Tijdens de uitvoering van de opdracht is het belangrijk rekening te houden met de eigenschappen van de familiecultuur. Het gaat dan onder andere om de volgende dingen:

- Flexibel zijn in bijvoorbeeld de vormgeving van het eindproduct en het plannen van afspraken.
- Op een Informele manier contact onderhouden met betrokkenen, omdat een formele houding als afstandelijk kan worden ervaren.
- Weten dat de cultuur en de uit te voeren opdracht kunnen botsen, omdat de familiecultuur niet zo zeer gericht is op regels en procedures, terwijl de afstudeeropdracht hier wel opgericht is.

## 2.5 Organisatiekleur

Een andere manier om naar de organisatie te kijken, is vanuit het kleurendenken van Caluwé en Vermaak. Het kleurendenken kent vijf kleuren die elk staan voor een soort organisatie (Caluwé & Vermaak, 2010, p. 422-431). In bijlage 7 staat een overzicht van deze vijf kleuren, waarbij ook is aangegeven welke kenmerken behoren bij de verschillende kleuren (JT in Bedrijf, 2011).

De kleur die het beste past bij De Meerwaarde is het rooddrukdenken. Een van de kenmerken van het rooddrukdenken is het familiegevoel, dit past bij de hiervoor beschreven familiecultuur. Ook is erop De Meerwaarde veel aandacht voor samenwerking en samen dingen bereiken.

Het kleurendenken is niet alleen toe te passen op de organisatie als geheel, maar ook op de afdelingen en de individuele medewerkers. Het is daarom niet zo dat in een organisatie, maar één kleur voorkomt. Iedere medewerker heeft zijn/haar eigen voorkeurskleur(en). En elke afdeling heeft één of meerdere kenmerkende kleuren. Zo is het blauwdrukdenken kenmerkend voor de financiële afdeling.

### 2.5.1 Opdracht

Deze afstudeeropdracht past bij het blauwdrukdenken. Het eindproduct van de afstudeeropdracht moet, namelijk inzicht geven in de resultaten en de mogelijkheid geven om te sturen en plannen te maken. Dit zijn kenmerken die behoren bij het blauwdrukdenken.

Bij de uitvoering van de opdracht spelen zowel het rooddrukdenken als het blauwdrukdenken een belangrijke rol. Het is daarom belangrijk rekening te houden met beide kleuren. Het rooddrukdenken is van

belang bij het voeren van gesprekken en de contacten met mensen van binnen de organisatie. Het blauwdrukdenken is van belang bij de invulling en de vormgeving van de opdracht en het eindproduct.

## 2.6 Nolan-model

Hiervoor is de organisatie op verschillende manieren geanalyseerd. Met betrekking tot de afstudeeropdracht is het ook belangrijk te kijken naar welke plek informatietechnologie heeft in de organisatie. Voordat wordt ingegaan op de verschillende fasen, die een organisatie doorloopt tijdens de ontwikkeling van de informatietechnologie, eerst even aandacht voor de definitie van informatietechnologie. Enkele definities van informatietechnologie zijn:

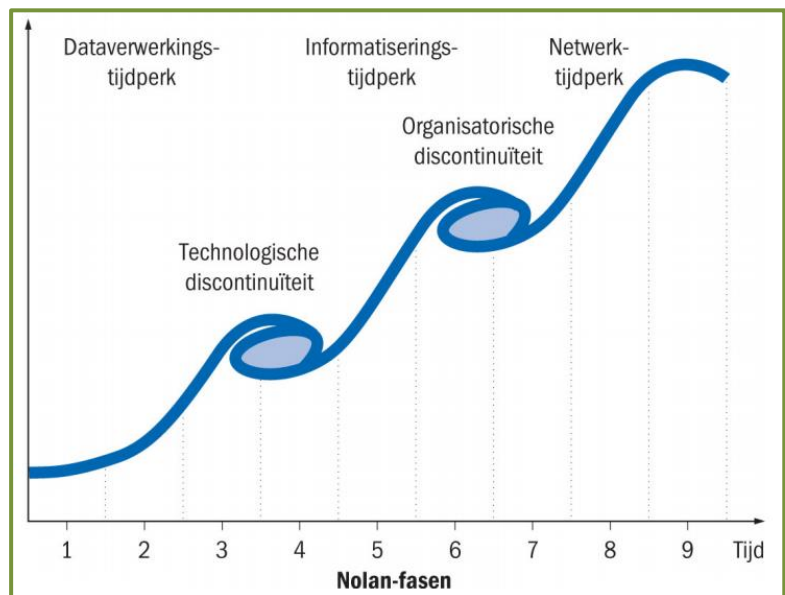
“De methoden, technieken en technische hulpmiddelen voor het verwerken van informatie” (Grit, 2012, p. 16).

“Het ontwerpen en beheren van informatiesystemen” (Encyclo, z.d.).

“Kennis omtrent de methoden, technieken en technische hulpmiddelen voor de gegevensverwerking ten dienste van de informatievoorziening” (Woorden-boek, z.d.).

Richard Nolan heeft een model ontwikkeld, dat de ontwikkeling van de informatietechnologie in een organisatie weergeeft. Dit model kent drie tijdperken van elk drie fasen. Dit Nolan-model ziet er als volgt uit: (Bollen & Vluggen, 2012, p. 18)

In bijlage 8 worden de verschillende tijdperken en fasen besproken. Als wordt gekeken naar De Meerwaarde, dan zien we dat het management actief bezig is met de ontwikkelingen rondom informatietechnologie en dat wordt geprobeerd vanuit een beperkt aantal systemen te werken. Dit maakt duidelijk dat De Meerwaarde het eerste tijdperk al heeft doorlopen. De Meerwaarde zit echter nog niet in het laatste tijdperk, want de organisatie is nog niet volledig afgestemd op de wensen van de klant. De Meerwaarde zit in het informatiseringstijdperk, waarbij het management actief betrokken is bij de vormgeving van de informatiesystemen. De vraag van medewerkers is gericht op informatie en niet zozeer om bepaalde applicaties. De fase waarin de organisatie zit, is fase zes *de volwassenheid*. Er wordt in de organisatie gezocht naar systemen die bepaalde processen kunnen ondersteunen.



Figuur 6: Nolan-model

### 2.6.1 Opdracht

Het Nolan-model geeft een richting aan, waarbinnen gezocht moet worden naar een oplossing. Bijvoorbeeld als een organisatie in het dataverwerkingstijdperk zit, dan is de oplossing voor de aanwezige problemen, niet een systeem dat geïntegreerd is met alle andere systemen van betrokken organisaties. Dit systeem is op dat moment onbruikbaar. Pas als de organisatie de fasen van het informatiseringstijdperk heeft doorlopen, kan dit systeem een oplossing zijn voor de aanwezige problemen.

Zoals dit voorbeeld aangeeft, is het belangrijk dat het gekozen systeem past bij de organisatie en de fase waarin de organisatie zit. Het Nolan-model helpt om het gekozen systeem te toetsen en te kijken of deze bruikbaar is voor de situatie waarin de organisatie zit.

## 2.7 Algemene eigenschappen van een school

Hiervoor is ingegaan op de eigenschappen van De Meerwaarde, in deze paragraaf doen we even een stap terug en kijken we naar de algemene eigenschappen van een school.

Een school is een non-profitorganisatie, dit houdt in dat dat zij niet streven naar winst. Daarnaast is de mate van concurrentie bij non-profitorganisaties minder belangrijk, dan bij profitorganisaties. Naast dat profit- en non-profitorganisaties van elkaar verschillen, zijn er ook enkele overeenkomsten. Ten eerste zijn beide gericht op het voortbrengen van een product of dienst. Ten tweede spelen ze beide in op de behoeften van de markt. En ten derde streven beide naar een steeds verdere verbetering van de kwaliteit. (Zoest, 2005, p. 24-27)

De Meerwaarde is niet alleen een non-profitorganisatie, maar behoort ook tot de publieke sector. Onder de publieke sector vallen zowel overheidsorganisaties als semioverheidsorganisaties (Encyclo, z.d.). De tegenhanger van de publieke sector is de private sector.

De publieke en private sector zijn op een heel aantal punten verschillend. Een aantal van deze verschillen zullen hierna kort worden besproken. Het eerste verschil is dat de publieke sector handelt vanuit algemeen belang en de private sector vanuit bedrijfsbelang. Een tweede verschil is dat de private sector zich primair richt op de solvabiliteit en de rentabiliteit, terwijl de publieke sector meer gericht is op rechtszekerheid en rechtsgelijkheid (Matthijs, 2005, p. 120). Een derde verschil is te vinden in de bekostiging van beide sectoren. De publieke sector wordt (deels) bekostigd door de overheid, dit gebeurt onder andere door het verstrekken van subsidies. De publieke sector is voor de bekostiging voornamelijk afhankelijk van de verkoop van producten en/of diensten. (Hakvoort & Klaassen, 2013, p. 13)

Omdat De Meerwaarde valt onder de publieke sector, wordt de school gesubsidieerd door de overheid. Deze subsidies komen via het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (Ministerie van OCW) en de gemeenten. De subsidies van het Ministerie van OCW worden, via de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), maandelijks uitbetaald. Deze overheidsfinanciering is voornamelijk gebaseerd op het aantal leerlingen en dit budget is voor alle kosten die de school maakt. Het bedrag dat de onderwijsinstellingen krijgen, wordt lumpsum genoemd. Naast deze lumpsum, krijgen scholen in het voortgezet onderwijs ook een bedrag voor onder andere het opbrengstgericht werken en de professionalisering van leraren en schoolleiders. Dit bedrag wordt de prestatiebox genoemd. (Rijksoverheid, z.d.)

Naast dat de overheid het onderwijs subsidieert, is de overheid ook verantwoordelijk voor het onderwijssysteem. Het Ministerie OCW bepaalt de wettelijke voorwaarden voor onder andere het voortgezet onderwijs. Nederland heeft een decentraal georganiseerd onderwijssysteem (Eurypedia, 2014). Dit houdt in dat scholen een relatief grote vrijheid hebben in het bepalen van het curriculum en het nemen van beslissingen (Leesmonitor, z.d.).

De overheid is verantwoordelijk voor het onderwijssysteem, maar de scholen zelf zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Om te zorgen dat de kwaliteit van het onderwijs van voldoende niveau is, controleert de Onderwijsinspectie met regelmaat de scholen. Deze controle wordt gedaan aan de hand van het waarderingskader dat de Onderwijsinspectie heeft opgesteld (Eurypedia, 2014). Het waarderingskader is opgenomen in bijlage 2.

Let wel, niet alle scholen in Nederland vallen onder de publieke sector. Een deel van de scholen valt in de private sector en wordt vaak particulier onderwijs genoemd. Deze scholen ontvangen geen bekostiging van de overheid. De Onderwijsinspectie houdt wel toezicht op de kwaliteit van het onderwijs van deze scholen. De Onderwijsinspectie heeft een apart toezichtkader opgesteld voor particuliere scholen. (Onderwijsinspectie, z.d.)

### 2.7.1 Opdracht

Bij de uitvoering van de afstudeeropdracht, is het van belang rekening toe houden met hiervoor beschreven punten. Deze punten zijn onder andere van belang bij het opstellen van de indicatoren. Op basis van de hiervoor beschreven informatie, kan namelijk worden geconcludeerd dat het niet relevant is een indicator op te nemen die aangeeft wat de hoogte van de winst is. Echter kan er wel behoefte zijn aan een indicator die betrekking heeft op de besteding van de overheidsgelden.

De hiervoor beschreven informatie laat zien, waarom er de vraag is om het waarderingskader te gebruiken als basis voor het bestuurlijk toetsingskader, namelijk omdat het waarderingskader gebruikt wordt om de kwaliteit van het onderwijs te controleren.

### 3 Stakeholderanalyse

In de beginfase van de uitvoering van de afstudeeropdracht is een stakeholderanalyse gemaakt. Deze eerste versie is opgenomen in het plan van aanpak en is te vinden op pagina 94 van deze afstudeerscriptie. Tijdens de uitvoering van de opdracht is gebleken dat:

- Er nog andere betrokken partijen waren bij de vormgeving en/of invulling van de opdracht.
- Partijen op een andere plek in het diagram horen te staan.
- Bepaalde stakeholders als één partij waren opgenomen in het diagram, maar eigenlijk verschillende (deel)partijen waren.

Hierna wordt besproken welke veranderingen zijn opgetreden en welke gevolgen dit heeft voor de stakeholderanalyse en het bijbehorende communicatieplan.

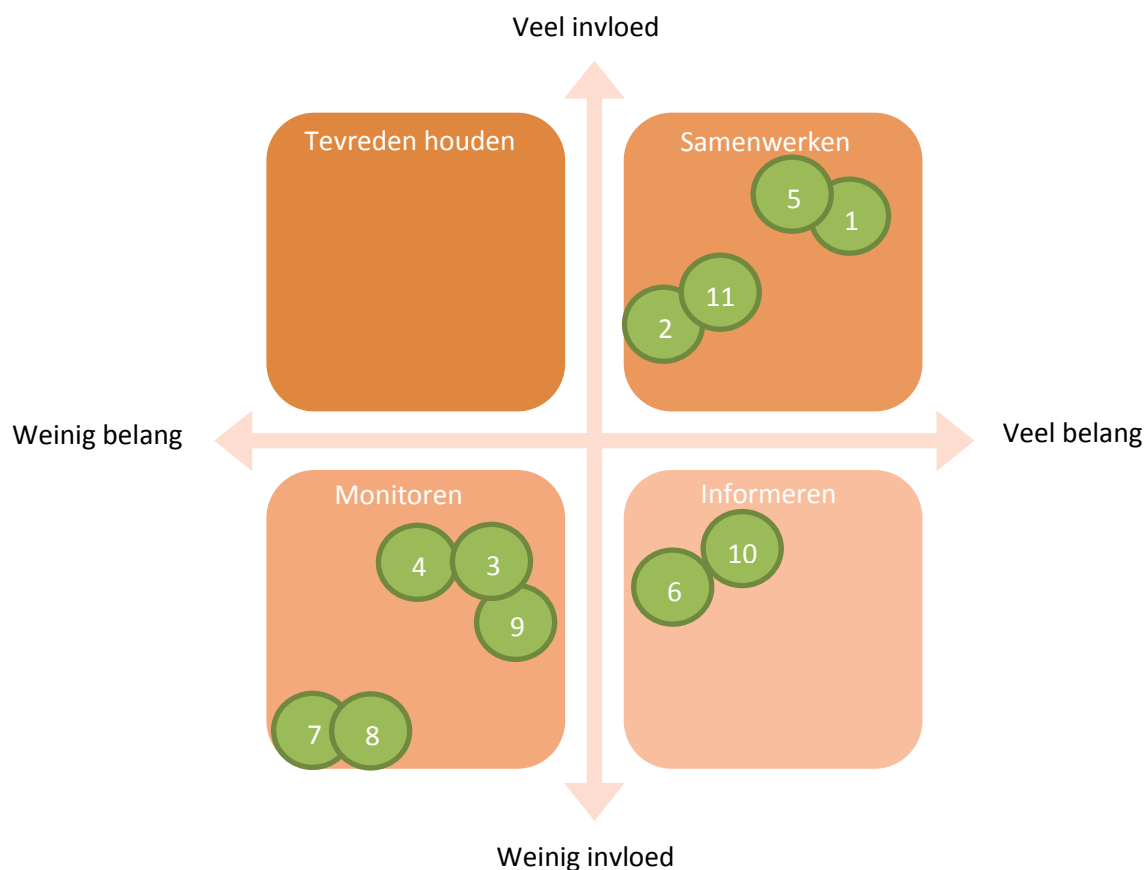
#### 3.1 Betrokken partijen

Zoals gezegd is in het plan van aanpak een stakeholderanalyse gemaakt, daarbij zijn ook de betrokken partijen vermeld. Om het overzicht te bewaren zijn hierna alle betrokken partijen (nogmaals) vermeld.

- |                           |                       |
|---------------------------|-----------------------|
| 1. Bestuurder             | 7. Leerlingen         |
| 2. Directie               | 8. Ouders             |
| 3. Raad van Toezicht      | 9. Onderwijsinspectie |
| 4. Docentcoach van de CHE | 10. Kwaliteitsgroep   |
| 5. Ikzelf                 | 11. Hoofd OSB         |
| 6. Personeel              |                       |

#### 3.2 Model

De betrokken partijen zijn weer te geven in een model. In dit model worden de partijen ingedeeld in de hoeveelheid invloed en belang die zij hebben bij de uitvoering of het eindresultaat van de afstudeeropdracht. Deze partijen kunnen op de volgende manier worden weergegeven in een model:



### 3.2.1 Toelichting model

Met betrekking tot de toelichting van dit model, zal hierna alleen worden beschreven welke wijzigingen hebben plaatsgevonden. Een verder toelichting van dit model, is te vinden in het plan van aanpak op pagina 95.

Aan het model zijn twee partijen toegevoegd, die ik oorspronkelijk tot het personeel had gerekend. Ten eerste de kwaliteitsgroep. Op dit moment meet de kwaliteitsgroep de kwaliteit voornamelijk aan de hand van het tevredenheidsonderzoek onder leerlingen, ouders en personeel. Maar het is de bedoeling dat zij aan de hand van het bestuurlijk toetsingskader gaan kijken, wat de kwaliteit is van het onderwijs en de organisatie. Deze groep heeft dus belang bij de uitvoering van de opdracht. Ook hebben zij invloed, omdat via een aantal besprekingen gevraagd wordt naar hun inbreng en hun mening over onder andere de inhoud het kwaliteitsplan.

De tweede partij die ik heb toegevoegd, is het hoofd OSB. Hij heeft mede het proces begeleid en gezeten bij het merendeel van de besprekingen. Tijdens de uitvoering van de opdracht hebben heb ik nauw samengewerkt met het hoofd OSB. Hij heeft daarom invloed gehad op de uitvoering van de opdracht en de uiteindelijke vormgeving van de eindproducten. Daarnaast heeft hij ook belang bij de opdracht. Ten eerste omdat hij ook in de kwaliteitsgroep zit en ten tweede omdat hij een van de aanlevers is van gegevens voor het bestuurlijk toetsingskader.

De Raad van Toezicht is op een andere plek in het model neergezet, omdat zij niet actief betrokken zijn bij het proces. De reden hiervoor is dat de bestuurder bepaalt op welke manier hij de organisatie bestuurt en de kwaliteit meet. De bestuurder beargumenteert waarom hij op deze wijze de organisatie bestuurt en de kwaliteit meet. De Raad van Toezicht kan wel adviezen geven, vragen waarom hij bepaalde zaken niet heeft opgenomen of vragen om extra informatie over bepaalde onderwerpen.

## 4 Theoretisch kader

Bij de uitvoering van de afstudeeropdracht en de vormgeving van het bestuurlijk toetsingskader, is gebruik gemaakt van literatuur. De geraadpleegde literatuur heeft betrekking op verschillende aspecten van de afstudeeropdracht. De relevante theorie is hierna opgenomen. Het gaat hier om samenvattingen van de theorie en eventueel een toelichting van de relevantie voor de opdracht. De theorie die elders in deze projectverantwoording is vermeld, zal hier buiten beschouwing worden gelaten.

### 4.1 Gegevens, informatie en kennis

Om een inzicht te krijgen in wat het verschil is tussen gegevens en informatie, ben ik opzoek gegaan naar de definitie van beide begrippen. Hierna is één van de gevonden definities weergegeven.

#### Gegevens

“Gegevens zijn feiten of gebeurtenissen die op een of andere wijze zijn vastgelegd en een representatie zijn van de werkelijkheid. Gegevens dienen voor communicatie, interpretatie en verwerking.” (Snijders & De Groot, 2009, p. 32)

#### Informatie

“Informatie is de betekenis die ontleend is aan de gegevens met daaraan toegevoegd de kennis die de desbetreffende persoon heeft. Gegevens worden pas informatie als ze worden geïnterpreteerd en gebruikt.” (Snijders & De Groot, 2009, p. 32)

Uit deze twee definities blijkt wat het verschil is tussen gegevens en informatie. Daarnaast wordt duidelijk dat gegevens de basis zijn voor het verkrijgen van informatie. In de literatuur staan deze twee begrippen meestal in verband met nog enkele andere factoren, de meest genoemde is kennis. Een omschrijving van het begrip kennis is:

“Kennis is een mix van expertise, inzicht en intuïtie die het mogelijk maakt om op basis van informatie te handelen.” (Grit, 2012, p. 71).

Deze drie begrippen vormen samen een piramide, waarin de gegevens onderaan staan en kennis boven aan staat. In de literatuur wordt ook gesproken over uitgebreidere versies, maar deze zullen hier niet aan de orde komen, omdat zij niet van belang zijn voor de opdracht.

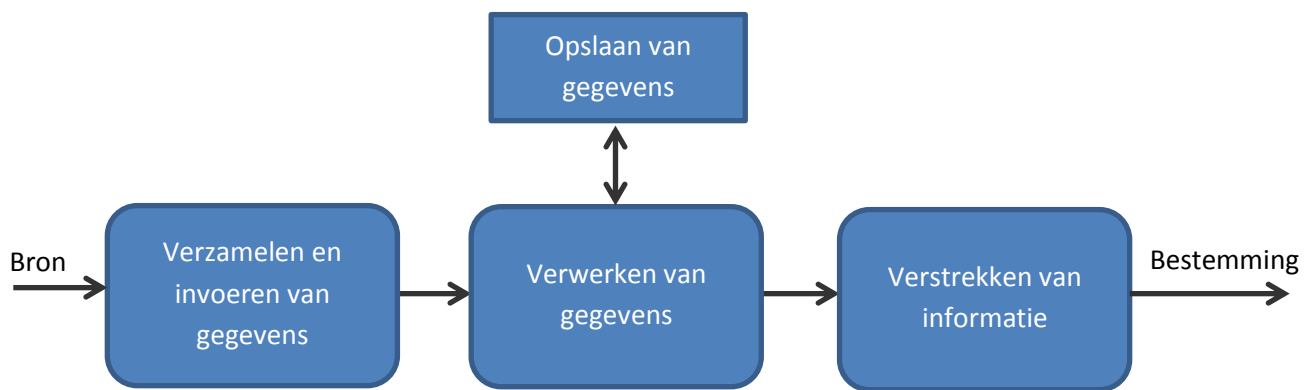
Bij het uitvoeren van de opdracht en de formulering van het adviesrapport, is het belangrijk rekening te houden met het verschil tussen deze drie begrippen. Zo zal alles wat aangeleverd moet worden voor het bestuurlijk toetsingskader, onder de categorie gegevens vallen. Als deze gegevens in het toetsingskader zijn gezet, kunnen ze geïnterpreteerd worden en is het informatie voor de gebruiker van het bestuurlijk toetsingskader.

### 4.2 Informatievoorziening

Het bestuurlijk toetsingskader is onderdeel van de informatievoorziening van De Meerwaarde. Een definitie van de informatievoorziening is:

“Het systematisch verzamelen, vastleggen, bewaren en verwerken gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van de uitvoering van activiteiten, sturing, besluitvorming en het realiseren van organisatiedoelen.” (Snijders & De Groot, 2009, p. 33)

In het boek *Ondernemen met informatie* wordt deze informatievoorziening ook weergegeven in een schema (Snijders & De Groot, 2009, p. 33). Dit schema ziet er als volgt uit:



#### 4.2.1 Kwaliteit van de uitvoergegevens

Om te zorgen dat de uitvoergegevens van voldoende kwaliteit zijn, moeten ze aan een aantal eisen voldoen. De eisen die aan deze gegevens worden gesteld zijn:

1. *Relevant*. De gegevens die geleverd worden, moeten ergens voor gebruikt worden, dit kan bijvoorbeeld sturing zijn. Indien ze nergens voor gebruikt kunnen worden, dan zijn de gegevens irrelevant.
  2. *Betrouwbaar*. De gegevens moeten de werkelijkheid weergegeven.
  3. *Toegankelijk*. De gegevens moeten beschikbaar zijn voor degene die ze nodig heeft.
- (Snijders & De Groot, 2009, p. 71-72)

De gegevens die gebruikt worden in het gekozen kwaliteitssysteem, moeten worden gecontroleerd op deze drie punten.

#### 4.2.2 Informatiebehoefte

Voor de besturing en beheersing van de organisatie en de uitvoering van activiteiten, is informatie nodig. Alle benodigde gegevens vormen samen de informatiebehoefte. Op basis van deze informatiebehoefte wordt bepaald wat de gewenste uitvoergegevens zijn. Als dit bekend is, kan worden bekeken welke gegevens nodig zijn om tot de gewenste uitvoergegevens te komen. De invoergegevens worden verwerkt tot de benodigde uitvoergegevens. De benodigde invoergegevens kunnen gegevens zijn die nog verzameld moeten worden of gegevens die al opgeslagen zijn. Deze stappen samen vormen de informatievoorziening.

Het kan zijn dat de informatievoorziening niet alle gegevens levert die nodig zijn. Een paar mogelijke oorzaken zijn:

1. De kosten voor het verzamelen van alle gegevens is te hoog.
  2. Het niet goed onder woorden kunnen brengen van de informatiebehoefte door de gebruikers.
  3. Het is niet mogelijk bepaalde gegevens aan te leveren.
- (Snijders & De Groot, 2009)

#### 4.2.3 Kwaliteit van de informatievoorziening

De kwaliteit van de beslissingen is afhankelijk van de kwaliteit van de informatievoorziening. In het boek *Bestuurlijke informatievoorziening* wordt de volgende definitie genoemd van kwaliteit:

“Onder de kwaliteit van de informatie verstaan we het geheel van kenmerken van die informatie, die van belang zijn voor de voldoening aan de informatiebehoeften van gebruikers.” (Leijnse, 2006, p. 30)

De kwaliteit van de informatievoorziening wordt bepaald door twee dingen, namelijk de kwaliteit van de informatie en de kwaliteit van het informatievoorzieningsproces. Deze twee factoren zullen hierna kort worden toegelicht.

De kwaliteit van de informatie wordt bepaald door de volgende aspecten:

1. *De begrijpelijkheid van de informatie.* De gebruiker van de informatie moet kunnen begrijpen wat de betekenis is van de informatie.
2. *De doelgerichtheid van de informatie.* Ofwel de effectiviteit van de informatie, dit wordt bepaald door de volgende punten:
  - a. *Inhoud.* De relevantie, toereikendheid, kwantificeerbaarheid en de consistentie van de informatie.
  - b. *Tijdigheid.* Het moment van verstrekken van de informatie.
  - c. *Presentatie.* Duidelijk en overzichtelijk.
3. *Betrouwbaarheid.* De informatie is juist en volledig.  
(Leijnse, 2006, p. 31-32)

De kwaliteit van het proces van informatievoorziening wordt door de volgende vijf aspecten bepaald:

1. *Betrouwbaarheid.* Dit heeft betrekking op de volgende twee punten:
  - a. *Integriteit.* De gegevens blijven tijdens het vastleggings- en verwerkingsproces ongeschonden.
  - b. *Controleerbaarheid.* De mogelijkheid om de gegevens te controleren.
2. *Beveiliging.* Dit heeft betrekking op de volgende drie factoren:
  - a. *Bevoegdheid.* Alleen bevoegde personen moeten toegang hebben tot bepaalde gegevens.
  - b. *Verminking.* Er moet worden gezorgd dat er geen gegevens verloren gaan of verminkt worden.
  - c. *Continuïteit.* Continu beschikbaar zijn van het systeem.
3. *Flexibiliteit.* Mogelijkheid om aan te passen aan veranderende omstandigheden.
4. *Doelmatigheid.* Betreft de efficiency, wegen de kosten op tegen het nut van de informatie.
5. *Privacy.* Bescherming van persoonsgegevens.  
(Leijnse, 2006, p. 32-34)

## 4.3 Managementinformatiesysteem

Het bestuurlijk toetsingskader is bedoeld om informatie te leveren aan de bestuurder van De Meerwaarde. De afstudeeropdracht is samen te vatten in: Het inrichten van een managementinformatiesysteem. Een managementinformatiesysteem is een informatiesysteem dat informatie levert aan de bovenste laag van de organisatie; het management of de bestuurder(s). Maar wat is nu eigenlijk een informatiesysteem?

“Een informatiesysteem is een systeem waarbinnen mensen, middelen en procedures ingezet worden voor de verwerking van invoergegevens en bestaande gegevens uit aanwezige gegevensverzamelingen tot de gewenste uitvoergegevens.” (Snijders & De Groot, 2009)

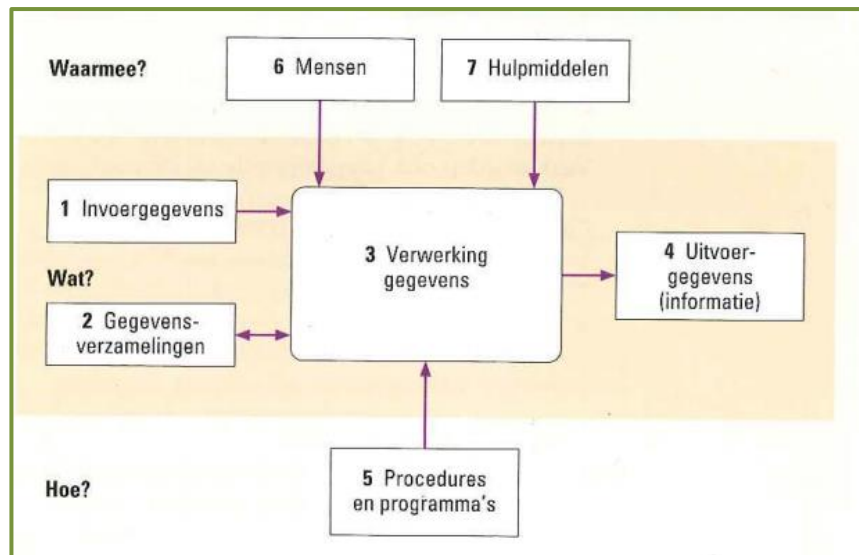
### 4.3.1 Componenten van een managementinformatiesysteem

Een informatiesysteem bestaat uit zeven componenten, namelijk:

1. Invoergegevens
2. Gegevensverzameling
3. Verwerking gegevens
4. Uitvoergegevens (informatie)
5. Procedures en programma's
6. Mensen
7. Hulpmiddelen

Deze zeven componenten kunnen worden weergegeven in een spinmodel (zie figuur 7), zodat zichtbaar wordt hoe de verschillende componenten met elkaar in verband staan. (Sniijders & De Groot, 2009)

Bij het opstellen van het bestuurlijk toetsingskader is het daarom belangrijk, rekening te houden met alle zeven componenten van een informatiesysteem.



Figuur 7: Spinmodel

In het complete overzicht komen deze componenten terug. Bijvoorbeeld het component uitvoergegevens, dit is het werkelijk behaalde resultaat op een bepaalde indicator.

#### 4.3.2 Kwaliteit informatiesysteem

Het is belangrijk dat een informatiesysteem van goede kwaliteit is, zodat het systeem goed functioneert. De voorwaarden voor een goed functionerend informatiesysteem zijn samengevat in acht kwaliteitsaspecten. Deze aspecten zijn:

1. *Betrouwbaarheid*. De gegevens zijn volledig, juist en tijdig beschikbaar.
2. *Integriteit*. De gegevens komen overeen met de werkelijkheid.
3. *Flexibiliteit*. Het systeem is aanpasbaar bij veranderingen.
4. *Controleerbaarheid*. Het is mogelijk de werking van het systeem te controleren. En daarnaast te controleren hoe de gebruikers omgaan met het systeem.
5. *Beveiliging*. Er zijn voldoende maatregelen genomen om bedreigingen voor het systeem te voorkomen.
6. *Bescherming*. Het afschermen van gegevens tegen onbevoegde gebruikers.
7. *Onderhoudbaarheid*. Het eenvoudig kunnen wijzigen van het systeem als de eisen wijzigen.
8. *Gebruiksvriendelijkheid*. Het systeem is gemakkelijk in gebruik, inzichtelijk en begrijpelijk.

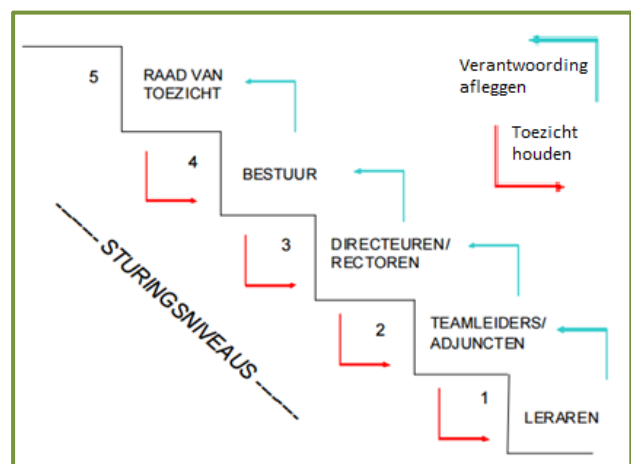
(Sniijders & De Groot, 2009, p. 107-109)

#### 4.4 Sturen en verantwoorden

Een organisatie kent meestal verschillende sturingsniveaus. Tussen de verschillende sturingsniveaus loopt informatie. De informatie die loopt tussen deze verschillende lagen van de organisatie, is in te delen in twee hoofdgroepen, namelijk:

1. Stuurinformatie
  2. Verantwoordingsinformatie
- (Sniijders & De Groot, 2009, p. 39)

In figuur 8 is een voorbeeld weergegeven van hoe de keten van sturing en verantwoording bij een school is vormgegeven, indien er vijf sturingsniveaus zijn. (Jansen, McDaniel & Neeleman, 2010, p. 12)



Figuur 8: Keten van sturing en verantwoording

Hierna zal worden ingegaan op de tweedeling in stuurinformatie en verantwoordingsinformatie.

#### 4.4.1 Stuurinformatie

De eerste informatiestroom die tussen de verschillende sturingsniveaus loopt, is stuurinformatie. Stuurinformatie moet de uitvoering van de activiteiten van het operationele proces in de gewenste richting leiden. Deze informatie is afkomstig van het besturend orgaan en bestemt voor het uitvoerende orgaan. Er bestaan twee soorten stuurinformatie, namelijk:

1. *Aansturingsinformatie*. Dit is informatie waarmee het uitvoerende orgaan tot activiteit wordt aanzet.
2. *Bijsturingsinformatie*. Dit is informatie waarbij wordt gereageerd op berichten vanuit het uitvoerend orgaan en ingegrepen wordt op lopende activiteiten.

(Snijders & De Groot, 2009, p. 214-217)

#### 4.4.2 Verantwoordingsinformatie

De tweede informatiestroom is verantwoordingsinformatie. Deze informatie komt van het uitvoerende orgaan en is bestemd voor het besturend orgaan. Deze berichten representeren de voortgang van de uitvoeren activiteiten. Deze voortgang wordt meestal vastgelegd aan de hand van prestatie-indicatoren. De verantwoordingsinformatie bevat berichten ter verantwoording van de lopende activiteiten, maar ook vraagstukken of problemen, waarover een beslissing genomen moet worden door het besturend orgaan. (Snijders & De Groot, 2009, p. 214-217)

### 4.5 Kwaliteit van de organisatie en het onderwijs

Het bestuurlijk toetsingskader moet ervoor zorgen, dat de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie in beeld wordt gebracht. Door middel van het in kaart brengen van het huidige kwaliteitsniveau, kan gestuurd worden op kwaliteitsverbetering. Voordat wordt ingegaan op de manier waarop de kwaliteit van de organisatie in kaart kan worden gebracht, wordt eerst gekeken naar enkele definities rondom kwaliteit.

#### 4.5.1 Definities

Wat exact onder het begrip kwaliteit moet worden verstaan, is lastig te verwoorden. Het begrip kwaliteit wordt vaak voor zeer uiteenlopende zaken gebruikt en kan worden aangemerkt als een containerbegrip. Hierna een aantal definities om richting te geven aan wat onder het begrip kwaliteit moet worden verstaan. (Kennisset, 2003, p. 2)

“Het geheel aan maatregelen waarmee een school op systematische wijze de kwaliteit van het onderwijs in brede zin bepaalt, bewaakt en verbetert.” (Encyclo, z.d.)

“Kwaliteitszorg is de managementfunctie die de organisatie richt op kwaliteit. Deze functie is te begrijpen als: er zorg voor dragen en ernaar streven - in woord en daad - dat de resultaten die de organisatie beoogt, aan de vooropgestelde eisen voldoen. Daartoe bouwt de organisatie een kwaliteitsbeleid uit en zet een kwaliteitssysteem op.” (Encyclo, z.d.)

“Kwaliteit is datgene wat de klant vraagt en de continuïteit van de organisatie waarborgt.” (Zoest, 2005, p. 19)

Een ander relevant begrip, met betrekking tot het in kaart brengen van de kwaliteit, is kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg heeft betrekking op een continuproces, dat ervoor moet zorgen dat de organisatie aan de gestelde kwaliteitseisen gaat/blijft voldoen. Een mogelijkheid om dit te doen is met behulp van de PDCA-cyclus, deze cyclus is beschreven in paragraaf 4.6.1 van deze projectverantwoording. (Bakker & Meertens, 2010, p. 16-17)

Met betrekking tot het in kaart brengen van de kwaliteit en de kwaliteitsdoelstelling, wordt vaak gesproken over een kwaliteitsbeleid en een kwaliteitsplan. Hierna zal van beide begrippen een definitie worden gegeven, die duidelijk maakt wat het verschil is tussen deze twee begrippen.

“Het kwaliteitsbeleid bevat de missie, visie en doelstellingen op het gebied van kwaliteit en de strategie om de doelstellingen te halen.” (Gerritsma & Grit, 2008, p. 9)

“Het kwaliteitsplan geeft een samenhangende beschrijving van onder andere het kwaliteitsbeleid, de huidige situatie, de gewenste situatie en bevat een kalender voor verbeterprojecten en -maatregelen.” (Gerritsma & Grit, 2008, p. 9)

#### 4.5.2 Onderwijsinspectie

De Inspectie van het Onderwijs ook wel Onderwijsinspectie genoemd, valt onder het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De Onderwijsinspectie houdt toezicht op de onderwijskwaliteit van de Nederlandse scholen. Het toezicht is risicogestuurd, dit houdt in dat gekeken wordt of er een risico bestaat dat de kwaliteit van het onderwijs op een bepaalde school ondermaats is (Onderwijsinspectie, z.d.). De werkwijze die de Onderwijsinspectie hanteert is beschreven in paragraaf 11.1 van het plan van aanpak, zie hiervoor pagina 103 van deze afstudeerscriptie.

#### 4.5.3 Kwaliteitsmanagement

Er zijn verschillende methode, modellen en systemen voor het managen van de kwaliteit. Deze modellen dragen bij aan het op systematische wijze in kaart brengen van de kwaliteit en op basis hiervan te sturen op kwaliteitsverbetering. Een aantal modellen zullen in deze projectverantwoording worden besproken. Allereerst zal het INK-model worden besproken in paragraaf 4.5.4. Daarna zal worden ingegaan op het A3 jaarplan, dit model maakt gebruik van het INK-model en wordt besproken in paragraaf 4.5.5. De prestatie-indicatoren zijn te gebruiken in combinatie met het INK-model, maar kunnen ook als losstaand hulpmiddel worden gebruikt. In paragraaf 4.6 wordt verder ingegaan op de prestatie-indicatoren. Een alternatief voor het INK-model is de Balanced Scorecard, dit model wordt besproken in paragraaf 7.2.1 op pagina 69.

#### 4.5.4 INK-model

Het INK-model is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit en is een afgeleide van het European Business Excellence Model. Het INK-model is een instrument ter verbetering van de bedrijfsvoering van de organisatie, waarbij tijdens het proces van evaluatie de relevante aspecten en factoren van een organisatie, tegelijk en in samenhang aandacht krijgen. Het model heeft tot doel het in staat stellen van de organisatie om hun eigen functioneren te beoordelen. Met behulp van deze beoordeling kan de organisatie het functioneren verbeteren. (Hakvoort & Klaassen, 2013, p. 129)

Het INK-model is een zelfevaluatiemodel, vanuit dit model wordt steeds naar feiten gezocht. Met behulp van deze feiten worden de sterke en zwakke punten van de organisatie bepaald. Op basis hiervan kan de organisatie prioriteiten stellen en verbeteracties invoeren. (Zoest, 2005, p. 43-44)

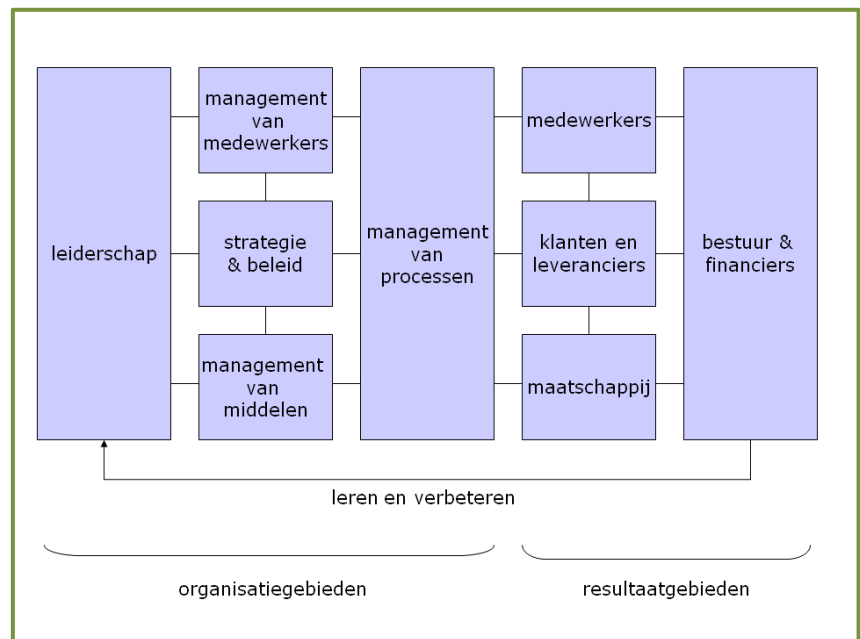
Het INK-model bevat negen aandachtsgebieden, namelijk:

1. Leiderschap
2. Management van medewerkers
3. Strategie en beleid
4. Management van middelen
5. Management van processen
6. (Waardering door de) medewerkers
7. (Waardering door de) klanten en partners/leveranciers
8. (Waardering door de) maatschappij
9. Bestuur en financiers

Deze negen aandachtsgebieden worden ingedeeld in twee clusters. Tot de eerste cluster behoren de eerste vijf aandachtsgebieden, deze hebben betrekking op de aspecten van de organisatie. Tot de tweede cluster behoren de laatste vier aandachtsgebieden, deze richten zich op de resultaten. (Hakvoort & Klaassen, 2013, p. 129)

In figuur 9 is het INK-model weergegeven (Schop, z.d.).

In dit model is onderaan nog een balk te zien, met daarin de tekst 'verbeteren en vernieuwen'. In de literatuur wordt deze balk soms als tiende aandachtsgebied genoemd. Dit aandachtsgebied is een continu proces en vraagt van het management om te reageren op veranderingen (in de omgeving). Dit tiende aandachtsgebied wordt gerekend tot de tweede cluster; de aandachtsgebieden die zijn gericht op de resultaten van de organisatie. (Bakker & Meertens, 2010, p. 183-185)



Figuur 9: INK-model

Het INK-model is in samenhang met de PDCA-cyclus. In de PDCA-cyclus gaat het om de volgende vier fasen:

- Plan
- Do
- Check
- Act

Deze vier fasen corresponderen met de verschillende aandachtsgebieden uit het INK-model. Hierna is een overzicht weergegeven van welke aandachtsgebieden uit het INK-model, behoren tot bij welke fase van de PDCA-cyclus. Het dikgedrukte woord betreft de fase van de PDCA-cyclus en de schuingedrukte woorden slaan op de aandachtsgebieden van het INK-model.

- **Plan:** *Leiderschap en strategie & beleid.*
- **Do:** *Management van medewerkers, management van middelen en management van processen.*
- **Check:** *Medewerkers, klanten en partners, maatschappij en bestuur & financiers.*
- **Act:** *Leren en verbeteren.*

(Plessers, Depré & Bouckaert, 2005, p. 99)

Een van de mogelijkheden van dit INK-model is, om deze te koppelen aan prestatie-indicatoren. Per aandachtsgebied worden enkele prestatie-indicatoren geformuleerd. Deze prestatie-indicatoren laten zien in hoeverre een bepaald resultaat is bereikt. (Hakvoort & Klaassen, 2013, p.130-131)

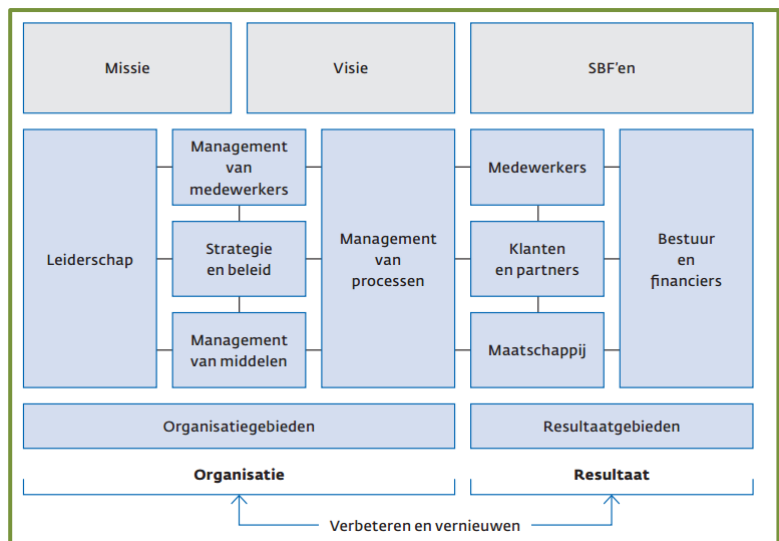
#### 4.5.5 A3 Methodiek

De A3 Methodiek gebruikt het INK-model als basis en voegt daar drie blokken aan toe, namelijk:

- De missie van de organisatie.
- De visie van de organisatie.
- De succesbepalende factoren van de organisatie.

Deze blokken vormen samen het A3 jaarplan. Dit A3 jaarplan is weergegeven in figuur 10. (Doeleman, Haandrikman, Israel & Visser, 2014, p. 36)

Bij de invulling van het A3 jaarplan wordt de visie bepaald op basis van de missie van de organisatie. En vanuit de visie worden succesbepalende factoren opgesteld, waarbij geldt dat zeven succesbepalende factoren ideaal is, drie het minimum en negen het maximum. Nadat de succesbepalende factoren zijn vastgesteld, worden prestatie-indicatoren geformuleerd die laten zien



Figuur 10: A3 jaarplan

of de gestelde doelen zijn gerealiseerd. Deze prestatie-indicatoren worden ingevuld in de resultaatgebieden van het INK-model en hebben betrekking op de vier stakeholdergroepen. Als dit is gedaan, worden de benodigde acties vastgesteld. Deze acties worden ingevuld in de organisatiegebieden van het INK-model. (Doeleman et al, 2014, p. 37-49)

Een uitgebreidere versie van het opstellen van het A3 jaarplan is opgenomen in het adviesrapport. Zie hiervoor pagina 23 van deze afstudeerscriptie.

De A3 methodiek hanteert een aantal principes die aansluiten op de vijf dimensies van succesvol veranderen. Deze vijf dimensies zijn hierna weergegeven, daarbij is ook weergegeven op welke manier de A3 methodiek hieraan bijdraagt.

1. *Richting*. Deze methodiek helpt bij het uitstippelen van een richting, het maken van keuzes en het aanbrengen van focus.
2. *Consistentie*. Een consistente doorvertaling van de missie, visie en succesbepalende factoren naar alle lagen van de organisatie.
3. *Commitment*. Door het betrekken van de medewerkers bij het opstellen van de jaarplannen, ontstaat er commitment
4. *Samenhang*. Het gebruiken van dezelfde methodiek zorgt voor samenhang.
5. *Feedback*. Door onder andere evaluaties en rapportages krijgt de organisatie feedback op de geleverde prestaties.

(Doeleman et al, 2014, p. 32-33) (Doeleman & De Groot, 2011, p. 7-9)

De A3 methodiek heeft vier uitgangspunten. Deze vier zullen hierna kort worden besproken en toegelicht.

1. *Integraal management*. Door middel van het INK-model, de PDCA-cyclus en de verbinding met de missie en visie, wordt ervoor gezorgd dat de onderwijsinstelling uitstijgt boven de hectiek van alledag.
2. *Sturen op veranderingen*. Het A3 jaarplan is opgesteld voor één specifiek jaar en primair gericht op sturing. De opgenomen indicatoren moeten bijdragen aan de verandering van de organisatie.
3. *A3 als ondersteuning van veranderopgaven geïntegreerd in planning & control*. Het A3 jaarplan helpt om duidelijk te krijgen wat in een bepaalde periode moet gebeuren en wat de te behalen resultaten zijn.
4. *Uniform sturen op alle niveaus in de organisatie*. Door het A3 jaarplan zijn de jaarplannen van de verschillende niveaus consistent.

(Doeleman et al, 2014, p. 33-35)

## 4.6 Indicatoren

In het bestuurlijk toetsingskader zijn indicatoren opgenomen. Daarom wordt hierna uitgelegd wat de theorie zegt over indicatoren in het algemeen. Meestal worden deze indicatoren allemaal prestatie-indicatoren genoemd, maar in een onderzoek van CBE Nederland wordt onderscheid gemaakt tussen prestatie-indicatoren en effectindicatoren. Hierna zal eerst worden ingegaan op de theorie die alles benoemd als prestatie-indicatoren, daarna zal ingegaan worden op het onderzoek.

### 4.6.1 Prestatie-indicatoren

Bestuurders hebben informatie nodig om beslissingen te kunnen nemen, dit wordt stuurinformatie genoemd. Prestatie-indicatoren kunnen een hulpmiddel zijn om deze informatie in kaart te brengen. Deze prestatie-indicatoren geven in één oogopslag weer, hoe een te beheersen proces functioneert. Prestatie-indicatoren zijn kwantitatief van aard (Bakker & Meertens, 2010, p. 61). Het management/bestuur van een organisatie bepaald meestal welke indicatoren worden gebruikt (Grit, 2012, p. 26).

Bij de bepaling van een prestatie-indicator moet er aandacht zijn voor de volgende drie punten:

1. Logische kernachtige naam
2. Berekenwijze
3. Norm

De norm geeft aan of de prestatie-indicator naar behoren functioneert. Het is daarbij wel belangrijk dat de norm realistisch is. (Snijders & De Groot, 2009, p. 220)

Daarnaast voldoet een goede prestatie-indicator ook aan de volgende vereisten:

1. Voor iedereen te begrijpen.
2. Iedereen verstaat hetzelfde onder de indicator.
3. Inzichtelijk en geeft in één oogopslag de stand van zaken weer.
4. Werkt motiverend.
5. Is onderdeel van het beleid en sluit aan bij de organisatiedoelen.
6. Is opgesteld met de betrokkenen.

(Muntinga & Lagerveld, 2003, p. 153-157)

Bij de invulling van de indicatoren wordt gebruik gemaakt van gegevens, deze gegevens kunnen van binnen de organisatie komen, maar ook van buiten de organisatie. Het verzamelen van deze gegevens kan soms snel worden gedaan, maar kan ook veel tijd kosten. Indien het veel tijd vergt om de gegevens te verzamelen, dan is de vraag of het rendabel is om deze gegevens te willen verzamelen. (Grit, 2012, p. 26)

Goede prestatie-indicatoren helpen bij het nemen van beslissingen, het besturen van de organisatie en het krijgen van inzichten van of de gestelde organisatiedoelen zijn behaald. De PDCA-cyclus kan helpen bij het evalueren van de gegevens en het nemen van beslissingen. Hierna is een overzicht weergegeven, waarin het gebruik van prestatie-indicatoren, is gekoppeld aan de vier fasen van de PDCA-cyclus.

1. *Plan*. Dit is de norm die bij de prestatie-indicator hoort.
2. *Do*. Hierbij horen de acties die worden ondernomen om de norm te halen.
3. *Check*. Bij deze stap wordt gemeten wat de stand van zaken is en deze wordt vergeleken met de norm.
4. *Act*. Op basis van deze vergelijking wordt gekeken welke vervolgstappen ondernomen moeten worden. (Grit, 2012, p. 26-27)

In profitorganisaties is de winst-verliesfactor een belangrijke indicator om te bekijken hoe de organisatie presteert, maar in de non-profitorganisaties ontbreekt deze indicator. Daarom moet worden gezocht naar andere indicatoren die de prestaties van de organisatie in kaart brengen. Hierbij is het belangrijk dat vooraf wordt gedefinieerd wat de gewenste prestaties zijn. Om deze indicatoren te kunnen ontwikkelen is het

noodzakelijk dat vooraf doelstelling en/of targets worden geformuleerd. Vanuit deze doelstellingen moeten de gewenste prestaties worden gedefinieerd. (Hakvoort & Klaassen, 2013, p. 163)

#### 4.6.2 Onderzoek prestatie-indicatoren in het voortgezet onderwijs

CBE Nederland, een adviesbureau, heeft onderzoek gedaan naar sturing met behulp van prestatie-indicatoren in het voortgezet onderwijs. Dit onderzoek werd gedaan in opdracht van zestien schoolbesturen, om te ontdekken welke stuurinformatie op welk organisatieniveau van belang is. De punten die belangrijk zijn voor de uitvoering van deze afstudeeropdracht, zullen hierna worden besproken.

In het onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen effectindicatoren en prestatie-indicatoren. Effectindicatoren geven een beeld van de uitkomsten of output van een proces/activiteit. De prestatie-indicatoren hebben betrekking op actuele processen en hebben tot doel het vroegtijdig signaleren van mogelijke problemen, zodat nog kan worden bijgestuurd. (Jansen, McDaniel & Neeleman, 2010, p. 7)

Een tweede relevant punt dat wordt aangehaald in dit onderzoek, is dat het aantal indicatoren beperkt moet blijven en dat de gekozen indicatoren daadwerkelijk iets te zeggen over de gewenste prestaties. Daarnaast is het ook van belang dat de indicatoren te beïnvloeden zijn, oftewel dat de indicator tot iemands verantwoordelijkheden behoort. Dit betekent dat ieder sturingsniveau stuurt op en met indicatoren die voor dat sturingsniveau te beïnvloeden zijn. (Jansen, McDaniel & Neeleman, 2010, p. 10-12)

Bij dit onderzoek is ook onderzocht, over welke informatie een organisatieniveau minimaal moeten beschikken. Per organisatieniveau is een tabel opgesteld met een overzicht van deze minimaal benodigde informatie. Dit onderzoek heeft betrekking op vijf verschillende organisatieniveaus van een school in het voortgezet onderwijs. In bijlage 3 is als voorbeeld de tabel met minimaal benodigde informatie voor het College van Bestuur opgenomen. (Jansen, McDaniel & Neeleman, 2010, p. 43-44)

De overzichten met minimaal benodigde informatie, zijn gebruikt bij het vormen van het complete overzicht. Ze zijn gebruikt als een soort controle en aanvulling op het waarderingskader. Er is gekeken welke indicatoren uit dit onderzoek overeenkomen met indicatoren uit het waarderingskader. Daarnaast is gekeken welke andere indicatoren nog relevant zijn. De indicatoren die nog niet voorkwamen in het waarderingskader en relevant zijn voor De Meerwaarde zijn ook opgenomen in het complete overzicht.

#### 4.6.3 Indeling indicatoren

Hiervoor is al een mogelijke indeling van indicatoren genoemd, namelijk in prestatie-indicatoren en effectindicatoren. Maar er is ook een andere indeling mogelijk, die voortbouwt op deze tweedeling. Deze indeling kent de volgende drie groepen:

1. *Basisinformatie*. Dit betreft alle indicatoren waarover afspraken zijn gemaakt, bijvoorbeeld afspraken over definities, frequentie van meten en verantwoordelijkheid voor registratie.
2. *Verantwoordingsindicatoren*. Deze indicatoren hebben betrekking op activiteiten, waarover verantwoording moet worden afgelegd en hebben betrekking op geleverde prestaties. Deze indicatoren worden in het hiervoor genoemde onderzoek de effectindicatoren genoemd. Over de verantwoordingsindicatoren wordt periodiek gerapporteerd.
3. *Stuurindicatoren*. Deze indicatoren hebben betrekking op lopende activiteiten en geven een indicatie van het behalen van de strategie. Deze indicatoren komen overeen met de prestatie-indicatoren van het hiervoor aangehaalde onderzoek.

(Doeleman & De Groot, 2011, p. 16-17)

In figuur 11 zijn deze drie groepen weergegeven in een model (Doeleman & De Groot, 2011, p. 17).



Figuur 11: Indeling indicatoren

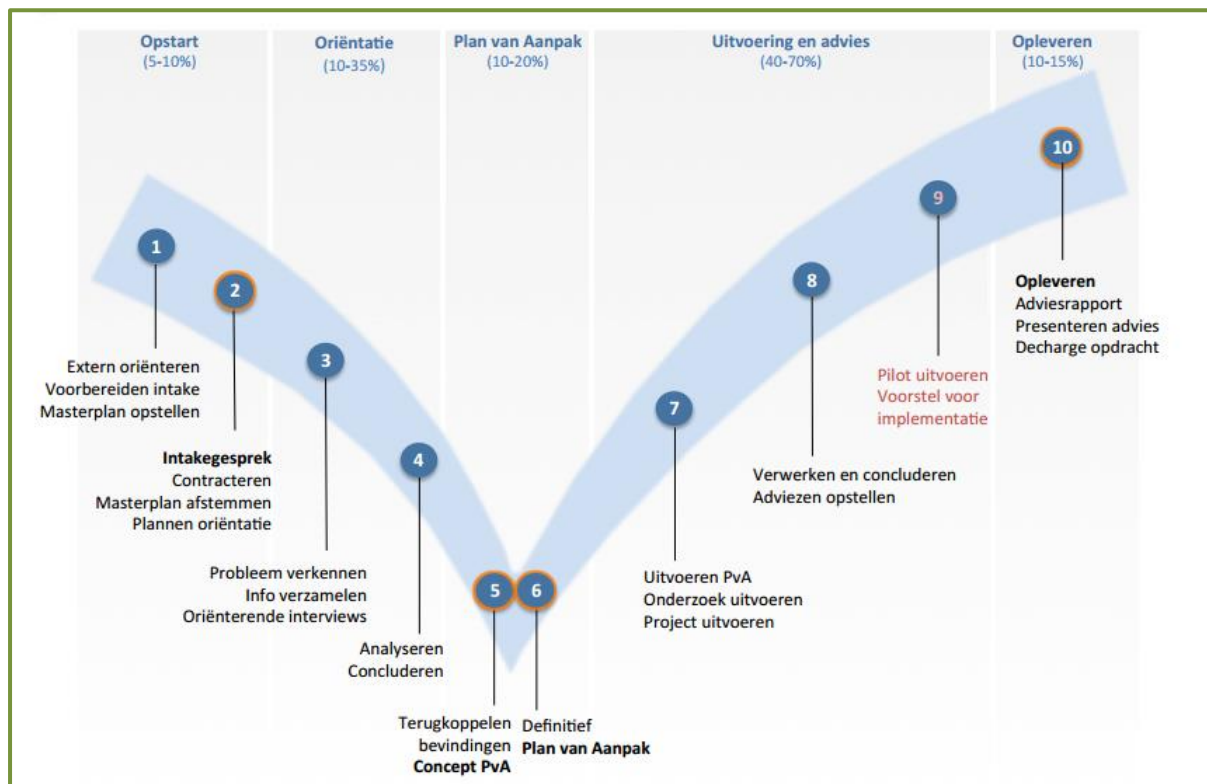
Deze driedeling is gebruikt bij het opstellen van het kwaliteitssysteem. In het gekozen kwaliteitssysteem staat het complete overzicht voor de set met basisinformatie. De set met verantwoordingsindicatoren is in het kwaliteitssysteem het overzicht met de verantwoordingsindicatoren. De set stuurindicatoren komt voort uit het A3 jaarplan en vormt het overzicht met de stuurindicatoren.

## 5 Methodische aanpak

Om tot het eindproduct te komen, is allereerst een plan van aanpak opgesteld. De methode die hierbij is gevolgd is kort omschreven in paragraaf 5.2. In paragraaf 5.3 wordt ingegaan op de uitvoering van de opdracht. In deze paragrafen worden de belangrijkste stappen/activiteiten van de uitvoering van de opdracht omschreven. De afstudeeropdracht is uitgevoerd aan de hand van het Tienstappenplan, daarom zal allereerst worden gekeken naar de inhoud van deze methodiek.

### 5.1 Tienstappenplan

De opdracht is uitgevoerd aan de hand van het Tienstappenplan (TSP). Dit Tienstappenplan is afkomstig uit het boek *Competent afstuderen en stagelopen* (Kempen & Kiezer, 2011, p. 17). Op basis van dit boek is een CHE-versie gemaakt van dit stappenplan. Deze CHE-versie is hieronder weergegeven in een model (CHE, 2014).



Figuur 12: CHE-versie Tienstappenplan

Hierna zal in de beschrijving van de activiteiten, worden omschreven tot welke stap van het Tienstappenplan ze behoren.

### 5.2 Plan van aanpak

De uitvoering van de afstudeeropdracht begon met het opstellen van een plan van aanpak. Maar voordat ik dit plan kon schrijven, heb ik nog enkele andere activiteiten uitgevoerd. De activiteiten die hebben plaatsgevonden met betrekking tot het opstellen van het plan van aanpak, zal ik in deze paragraaf bespreken. Deze activiteiten behoren bij de stappen één tot en met zes van het Tienstappenplan.

De eerste twee stappen van het Tienstappenplan hebben betrekking op het duidelijk krijgen van de opdracht. Om te zorgen dat ik de opdracht ging begrijpen, heb ik verschillende gesprekken gevoerd met de bestuurder en het hoofd OSB. Door middel van deze gesprekken en een oriënterende zoektocht op internet, is de afstudeeropdracht duidelijk geworden.

Nadat de opdracht duidelijk was, ben ik doorgeshaan naar stap drie van het Tienstappenplan, namelijk het verkennen van het probleem. Ik ben op zoek gegaan naar literatuur die mogelijk relevant kon zijn voor de

realisatie van de gekregen opdracht. Ook heb ik me verdiept in het waarderingskader en de werkwijze van de Onderwijsinspectie. Naast dat ik op zoek ging naar literatuur, ben ik ook op zoek gegaan naar andere bestuurlijke toetsingskaders. Daarnaast heb ik ook gekeken naar het huidige bestuurlijk toetsingskader van De Meerwaarde.

Vervolgens ben ik overgegaan tot stap vier van het Tienstappenplan; het analyseren van de gegevens. De interne informatie en de informatie die ik heb verzameld uit het literatuur- en het derdenonderzoek, heb ik gebruikt bij het schrijven van het plan van aanpak.

Stap vijf van het Tienstappenplan is het opstellen van een concept plan van aanpak. Deze conceptversie van het plan van aanpak is besproken met de bestuurder en het hoofd OSB. Naar aanleiding van deze bespreking, zijn nog enkele kleine aanpassingen gedaan aan het plan.

Het plan van aanpak dat goedgekeurd was door de bestuurder en het hoofd OSB, is ter goedkeuring gestuurd naar de docentcoach. Na de gekregen goedkeuring was het plan van aanpak definitief en was stap zes van het Tienstappenplan voltooid. Vervolgens is overgegaan naar de uitvoerende fase van dit project.

### 5.3 Uitvoerende fase

Tijdens de uitvoerende fase van het project, zijn verschillende stappen gezet. De belangrijkste activiteiten met betrekking tot de opdracht worden hierna beschreven.

Zoals in het plan van aanpak is beschreven, dient het waarderingskader van de Onderwijsinspectie (zie bijlage 2) als basis voor het bestuurlijk toetsingskader. Dit kader zal worden aangevuld met indicatoren die De Meerwaarde nog meer belangrijk vindt. De eerste stap die ik na het opstellen van het plan van aanpak heb genomen, is op zoek te gaan naar suggesties voor deze aanvullende indicatoren. Vanuit de literatuur en het derdenonderzoek, dat beschreven is in het plan van aanpak, heb ik een lijst met aanvullende indicatoren/thema's opgesteld. Het doel van deze lijst is te zorgen dat zo breed mogelijk wordt gekeken, zodat tunnelvisie wordt voorkomen.

De tweede stap was een bespreking met de bestuurder en het hoofd OSB. Tijdens deze bespreking hebben we het waarderingskader, het huidige bestuurlijk toetsingskader en de lijst met aanvullende thema's uit stap één besproken. We hebben geprobeerd de indicatoren in te delen in drie groepen, namelijk:

1. Belangrijk
2. Deels belangrijk
3. Niet belangrijk

Nadat dit was besproken, is nog gekeken of nog punten ontbraken. In deze bespreking is ook besloten dat de lijst met indicatoren wordt voorgelegd aan de directie. Na afloop van dit gesprek is een overzicht opgesteld, waarin per indicator is aangegeven tot welke groep deze behoort.

De volgende twee activiteiten, zijn geen echte stap in het proces. Het betreft ten eerste een kennismaking met de kwaliteitsgroep. Bij deze kennismaking is aangegeven dat het idee bestaat om een kwaliteitscoördinator aan te stellen die de kwaliteit van het onderwijs controleert. Deze controle zou misschien kunnen aan de hand van het bestuurlijk toetsingskader.

Ten tweede heb ik samen met de bestuurder en het hoofd OSB, gesproken met een adviseur van Van Beekveld & Terpstra. Dit gesprek ging over kwaliteitszorg en wat de mogelijkheden zijn om dit te digitaliseren. Twee dingen die besproken zijn, zijn deels relevant voor mijn opdracht. Ten eerste dat er met betrekking tot kwaliteitszorg twee dimensies zijn waarmee rekening gehouden moet worden, namelijk:

- Organisatie versus individueel niveau.
- Controle en focus op opbrengsten versus innovatie en focus op ontwikkeling.

Ten tweede dat er niet één systeem bestaat, waarin deze twee dimensies zijn geïntegreerd. Naast deze twee punten adviseerde deze adviseur ons, het boekje *Kwaliteitszorg heeft een geest?! te lezen*. Dit boek is geschreven door het adviesbureau Van Beekveld & Terpstra. Dit boek heb ik gelezen en een korte samenvatting van dit boek is opgenomen in bijlage 1. De beschreven principes in dit boek, zijn gebruikt bij het opstellen van het kwaliteitssysteem en het kwaliteitsplan. (Fuite, Bolk, Rood & Haaijer, 2012)

De derde stap is het voorleggen van de lijst met indicatoren aan de directie, met het verzoek om aanbevelingen te geven. De lijst is per mail verstuurd ter voorbereiding op een gesprek. Er is met de twee directeurs een individueel gesprek geweest. De belangrijkste uitkomsten uit deze besprekingen zijn:

- Ongeveer de eerste twaalf kwaliteitsaspecten van het waarderingskader van de Onderwijsinspectie vallen onder de verantwoordelijkheid van de directie. Hier kan de bestuurder dus niet direct op sturen. Deze kwaliteitsaspecten zijn verwoord in de managementcontracten met de teamleiders.
- Het zijn erg veel punten om op te sturen, daarnaast zijn de indicatoren niet concreet.
- Beperk het aantal stuurpunten, door bijvoorbeeld het opnemen van indicatoren die op een hoger abstractieniveau liggen.
- Een mogelijk voorstel is om twee lijsten te maken. De ene lijst bevat de stuurpunten, de andere lijst bevat de indicatoren die de kwaliteit van de school vertegenwoordigen. Deze tweede lijst kan bijvoorbeeld worden neergelegd bij de kwaliteitsgroep.

Stap vier is het voorleggen van de uitkomsten van deze twee gesprekken aan de bestuurder en het hoofd OSB. De uitkomst van deze bespreking was, dat de bestuurder graag alles in beeld wil houden, ook de indicatoren die eerder als niet of deels belangrijk waren aangemerkt. Er kan beter geselecteerd worden op basis van een nulmeting en dan vervolgens te kijken welke indicatoren afwijken van de norm. Er wordt dan gestuurd op de indicatoren die afwijken van de norm. De overige indicatoren blijven in beeld, hierop wordt niet gestuurd, maar ze worden wel gemonitord.

Stap vijf is een gesprek met het hoofd OSB, waarin we op zoek gaan naar indicatoren die in kaart brengen wat de prestaties van het Onderwijs Service Bureau (OSB) zijn. Kort samengevat waren dit de belangrijkste uitkomsten van dit gesprek:

- Er wordt jaarlijks een rapportage gemaakt, met daarin onder andere het aantal geholpen leerlingen en de hoeveelheid geboden ondersteuning. Alleen deze punten zeggen weinig over de prestaties van het OSB, want is veel ondersteuning goed of juist niet?
- Het resultaat van de geboden ondersteuning is lastig meetbaar, omdat veel andere factoren van invloed zijn. Het kan zijn dat de prestaties van een leerling verbeteren na dat ze een bepaalde training hebben gehad, maar dit kan ook komen, doordat de lesstof eenvoudiger is of dat op een duidelijkere manier wordt uitgelegd.
- Een mogelijkheid wat deels de prestaties meet, is het percentage gerealiseerde speerpunten. Deze speerpunten worden jaarlijks opgesteld en hebben betrekking op de punten waar het OSB zich op gaat focussen. De realisatie van de speerpunten zegt alleen of de verbeteringen wel of niet zijn doorgevoerd, deze zouden indirect gevolgen kunnen hebben op de prestaties van het OSB.
- De waardering uit de stafenquête voor OSB zou een indicatie kunnen zijn van de prestaties van het OSB.

Naast dat we hebben gekeken naar het OSB, hebben we ook even nagedacht over welke andere mogelijkheden er zijn om het bestuurlijk toetsingskader in te richten. Een besproken mogelijkheid is om het onderzoeksrapport van de Onderwijsinspectie als basis te gebruiken en dan te sturen op de aangegeven verbeterpunten. Naast deze punten kunnen nog enkele andere belangrijke indicatoren worden opgenomen. Ook is het belangrijk eens te kijken, welke indicatoren te normeren ofwel te meten zijn.

Stap zes is het bekijken van in hoeverre het managementcontract, van de directie met de teamleiders, vervangend kan zijn voor de indicatoren uit het waarderingskader. Dit omdat wordt aangegeven, dat deze voor een deel overeenkomt met het waarderingskader. Bij navraag bleek dat de inhoud van het managementcontract ging veranderen. De directie wil zich minder gaan richten op het 'hoe' en meer op het 'wat', oftewel meer gericht op de doelen, dan de weg om tot de realisatie van deze doelen te komen. Dit wordt gedaan omdat de professional verantwoordelijk moet blijven voor de les. Oftewel dat je de verantwoordelijkheid laat bij degene die verantwoordelijk is.

Stap zeven is het opstellen van verschillende documenten. Ten eerste een stukje over wat in een kwaliteitsplan behoort te staan en hoe een kwaliteitsplan wordt ingericht. Ten tweede het verder uitwerken van het waarderingskader, door per indicator te bekijken of deze te normeren is of dat dit erg lastig is. En ten derde een overzicht met alternatieven voor het gebruik van het volledige waarderingskader. Deze alternatieven zijn onder andere het gebruik van onderzoeksrapport van de Onderwijsinspectie en een lijst met indicatoren die op basis van een onderzoek is opgesteld. In paragraaf 7.2.1 zijn de relevante alternatieven vermeld.

De achtste stap was een gesprek met de controller. Het doel van deze bespreking was de financiële indicatoren van het waarderingskader verder te specificeren en daarnaast om adviezen te vragen over de verdere invulling en de vormgeving van het bestuurlijk toetsingskader. De uitkomsten van dit gesprek waren als volgt:

- De indicatoren van het waarderingskader spreken elkaar tegen. Het is dus niet mogelijk alle indicatoren op te nemen en hierop te sturen, omdat dan op tegengestelde dingen wordt gestuurd.
- Een aantal indicatoren is irrelevant.
- Het zijn te veel stuurpunten. Ideaal is zeven stuurpunten, minimum is drie en maximum is negen.
- Het is belangrijk dat de uitgaven, ontvangsten en dergelijk passen bij de missie en de visie.
- De A3 methodiek zou een handig hulpmiddel kunnen zijn, bij het bepalen van de stuurpunten.
- Het is belangrijk onderscheid te maken tussen stuurpunten en verantwoordingspunten.
- De stuurpunten zijn gericht op dingen die je wilt verbeteren.

Stap negen is het bekijken en beoordelen van de A3 methodiek. Door middel van het verzamelen van informatie, heb ik me het model eigen gemaakt en gekeken of dit bruikbaar kan zijn voor de opdracht. Een kort overzicht van wat de A3 methodiek inhoudt, is te vinden in paragraaf 4.5.5.

De tiende stap is het voorleggen van de scheiding van sturen en verantwoorden aan de bestuurder. En dat het A3 jaarplan gebruikt gaat worden voor de besturing van de organisatie en dat het waarderingskader gaat behoren tot de verantwoording. Dit voorstel wordt goedgekeurd. En er wordt vervolgens besloten, eerst een kleine peiling te doen onder de directie en teamleiders, naar wat zij de succesbepalende factoren vinden van De Meerwaarde. Tijdens dit gesprek worden al enkele suggesties gegeven, te weten:

- Kwaliteit van het personeel.
- Kwaliteit van het OSB.
- Kwaliteit van het onderwijsconcept.

Deze suggesties worden meegenomen en er wordt bij de desbetreffende afdeling/functionaris nagevraagd of deze het ermee eens is en zo ja, hoe je dit zou kunnen meten. Daarnaast wordt tijdens dit gesprek gezegd dat iets ook te normeren kan zijn door de Onderwijsinspectie, namelijk door middel van het oordeel dat zij hebben geven. Tot slot wordt besloten een opzet te maken met welke informatie nodig is als je het gehele waarderingskader wilt toetsen.

Stap elf is het peilen van wat de directie en enkele teamleiders, de succesbepalende factoren van De Meerwaarde vinden. Deze verzamelde punten worden vervolgens op een rij gezet en voorgelegd aan de bestuurder.

De twaalfde stap is het voorleggen van de conceptversie van de benodigde informatie aan de bestuurder. Tijdens dit gesprek wordt besloten, dat de bestuurder deze conceptversie als een naslagwerk wil gaan gebruiken. Daarnaast zullen de bestuurder en het hoofd OSB bekijken, waar de informatie vandaan komt en welke functionaris verantwoordelijk is. Ook wordt nog even ingegaan op de vormgeving van het A3 jaarplan. Waarbij de vijfjaarlijkse doelen vanuit het Strategisch BeleidsPlan de eerste vertaling is van het gewaagde doel en dat deze doelen verder worden geconcretiseerd in jaarlijkse doelen. Deze jaarlijkse doelen zijn de succesbepalende factoren.

Stap dertien is het maken van een stappenplan voor het opstellen van het A3 jaarplan. Aan de hand van de literatuur wordt een gedetailleerd stappenplan opgesteld. Er zijn twee redenen voor het opstellen van een stappenplan. Ten eerste omdat dit stappenplan gebruikt kan worden bij het opstellen van het A3 jaarplan, dat elk jaar opnieuw gedaan moet worden. Oftewel om te zorgen dat de mensen in de organisatie begrijpen hoe het A3 jaarplan opgesteld moet worden. En ten tweede omdat het Strategisch BeleidsPlan op dit moment wordt herzien en dat nog niet bekend is welke doelen hierin komen te staan. Daarom is het niet mogelijk om op dit moment een compleet A3 jaarplan op te stellen voor het komende jaar.

Als veertiende stap wordt er vanuit meerdere besprekingen, een duidelijk beeld gevormd van hoe het eindresultaat eruit gaat zien. Dit eindresultaat gaat er als volgt uit zien:

1. Een compleet overzicht waarin het waarderingskader van de Onderwijsinspectie is opgenomen. Aan deze lijst zijn de indicatoren van het onderzoek uit 2010 door de zestien schoolbesturen toegevoegd, wel zijn de indicatoren die al in het waarderingskader staan of die veel overeenkomen eruit gehaald, ook zijn niet relevante indicatoren eruit gehaald. Daarnaast worden in dit complete overzicht de schooleigen indicatoren opgenomen, deze komen deels voort uit het Strategisch BeleidsPlan.
2. Vanuit deze lijst wordt gekeken over welke indicatoren verantwoording afgelegd moet worden.
3. Ook komt er een lijst met punten, waarop gestuurd gaat worden.
4. Daarnaast wordt een kwaliteitsplan geschreven, hierin wordt omschreven hoe de kwaliteit in kaart wordt gebracht en hoe gestuurd kan worden op kwaliteitsverbetering.

Kortom er komt een compleet overzicht, een overzicht met verantwoordingsindicatoren, een overzicht met stuurindicatoren (op basis van het A3 jaarplan, dit is het bestuurlijk toetsingskader) en een kwaliteitsplan. Deze eerste drie overzichten vormen het kwaliteitssysteem, dit kwaliteitssysteem wordt in het kwaliteitsplan omschreven.

Stap vijftien is het presteren het bedachte idee (de hiervoor beschreven eindresultaten) aan de kwaliteitsgroep. Het geven van deze presentatie heeft twee doelen. Ten eerste een stukje feedback en advies op het bedachte idee. En ten tweede het meenemen van de mensen in het proces. De kwaliteitsgroep zal uiteindelijk ook een rol krijgen in de uitvoering van het bedachte idee. Tijdens deze presentatie is ingegaan op de aanwezige vragen. Na afloop van de presentatie was iedereen positief gestemd over het gekozen kwaliteitssysteem.

De volgende stap is het langs gaan bij een andere voortgezet onderwijs school. Deze school deed mee aan het onderzoek dat in 2010 werd gehouden onder de zestien schoolbesturen. De reden dat we naar deze school toe gingen, was om te zien hoe zij het kwaliteitssysteem hebben vormgegeven. Deze school deed mee aan het onderzoek, naar aanleiding van de drie rode kaarten die het schoolbestuur kreeg van de Onderwijsinspectie. In het kader op de volgende pagina, staat een toelichting over het krijgen van een rode kaart.

Een schoolsoort (bijvoorbeeld havo of vwo) krijgt een rode kaart van de Onderwijsinspectie, als zij drie op een volgende jaren negatief scoren op één of meerdere van de volgende vier indicatoren:

1. Het rendement van de onderbouw.
2. Het rendement van de bovenbouw.
3. Het gemiddeld cijfer voor het centraal examen.
4. Het gemiddeld verschil tussen het cijfer van het schoolexamen en het centraal examen.

(Onderwijsinspectie, *Opbrengsten*, z.d.)

Het kwaliteitssysteem van deze school bestaat uit verschillende delen. Hierna volgt een kort overzicht van deze verschillende onderdelen.

1. Vier keer per jaar een rapportage over de rapportcijfers. In deze rapportage komt het volgende aan de orde:
  - a. Percentage onvoldoendes per vak.
  - b. Gestelde norm.
  - c. Analyse van alle punten die niet aan de norm voldoen.
  - d. Plan van aanpak over hoe dit verbeterd kan worden.

De mentor analyseert de gegevens van zijn klas en bespreekt dit met zijn teamleider. De teamleider analyseert de resultaten van zijn team en bespreekt dit met de directie. Vervolgens analyseert de directie de resultaten van de school en bespreekt dit met het College van Bestuur.

2. Aan het eind van het schooljaar worden de examencijfers, het slagingspercentage en het rendement van de onder- en bovenbouw geanalyseerd. Dit gebeurt op dezelfde wijze als de analyse van de rapportcijfers.
3. Eén keer in de twee jaar vinden lesbezoeken plaats, dit gebeurt door tien mensen. De scholen hebben vooraf de mogelijkheid aan te geven, waar op gelet moet worden en in welke leerjaren en welke schoolrichtingen de bezoeken plaats moeten vinden.
4. Een managementcontract, waarin het strategische beleid is vertaald naar doelen voor de rector. Hierin zijn ook de normen opgenomen met betrekking tot de rapportcijfers.
5. Een gesprekkencyclus van drie jaar, waarin onder andere de rapportage over de rapportcijfers wordt besproken.

De hiervoor beschreven stappen behoren tot stap zeven van het Tienstappenplan. Deze activiteiten hebben allen betrekking op de uitvoering van het plan van aanpak. De hierna beschreven stap zestien en zeventien, hebben betrekking op het verwerken van de gegevens, het trekken van conclusies en het geven van adviezen. Deze twee stappen behoren daarom tot stap acht van het Tienstappenplan.

De zestiende stap is het opstellen van het kwaliteitsplan. Door middel van literatuur over het opstellen van een kwaliteitsplan en enkele kwaliteitsplannen van derden, ben ik begonnen met het opstellen van een kwaliteitsplan. In het kwaliteitsplan wordt omschreven hoe het gekozen kwaliteitssysteem eruitziet. Nadat dit kwaliteitsplan is opgesteld, is dit allereerst besproken met de bestuurder en het hoofd OSB. Naar aanleiding hiervan zijn nog enkele dingen toegevoegd en gewijzigd.

Stap zeventien is het opstellen van een Exceldocument, waarin het A3 jaarplan is uitgewerkt. In dit Exceldocument is het A3 jaarplanmodel het basisblad. In dit basisblad is de mogelijkheid om de grondslagen, het gewaagde doel, de vijfjaarlijkse doelen, de jaarlijkse doelen, de prestatie-indicatoren en de benodigde acties in te vullen. In bijlage 5 is dit basisblad weergegeven. Naast dit basisblad, zijn nog meer tabbladen (zie onderaan de afbeelding in bijlage 5) opgenomen in dit Exceldocument.

Deze andere tabbladen hebben betrekking op de prestatie-indicatoren en de benodigde acties. De tabbladen zijn genummerd, de nummers 1.1 tot en met 5.5 hebben betrekking op de benodigde acties. Door te klikken op het nummer van de benodigde actie, wordt het tabblad met hetzelfde nummer geopend. In dit tabblad is het format *uitwerking benodigde acties* opgenomen, dit format is te vinden in bijlage 4 op pagina 127 van deze afstudeerscriptie.

De nummers 6.1 tot en met 9.5 hebben betrekking op de prestatie-indicatoren. Ook hiervoor geldt dat bij het klikken op het nummer, het tabblad met hetzelfde nummer wordt geopend. In dit tabblad is het format *uitwerking prestatie-indicatoren* opgenomen, dit format is te vinden in bijlage 4 op pagina 125.

De volgende twee stappen hebben betrekking op de verdere ontwikkeling van het voorstel dat wordt gedaan. Het voorstel is beschreven in het kwaliteitsplan en betreft het vormgegeven kwaliteitssysteem. Daarom behoren deze twee stappen tot stap negen van het Tienstappenplan.

De achttiende stap is het presenteren van het kwaliteitsplan aan de kwaliteitsgroep. Zij hebben tijdens deze presentatie een aantal adviezen gegeven met betrekking tot de inhoud van het kwaliteitsplan. Deze zijn na afloop van deze presentatie verwerkt in het kwaliteitsplan.

Daarnaast is een presentatie gegeven aan de staf en directie. Tijdens deze presentatie is uitgelegd hoe het gekozen kwaliteitssysteem eruitziet. Het doel van deze presentatie is dat ze op de hoogte zijn van het bedachte kwaliteitssysteem, het krijgen van feedback en het creëren van draagvlak.

Stap tien van het Tienstappenplan is het opleveren van een adviesrapport. Dit adviesrapport is gaandeweg het proces opgesteld. Naast dit adviesrapport is ook deze projectverantwoording geschreven.

## 6 Kritische succesfactoren

Er zijn een aantal factoren geweest, die hebben bepaald of dit project ging slagen of niet. Hierna wil ik aan de hand van de diepte-, keer- en hoogtepunten ingaan op deze kritische succesfactoren.

### 6.1 Dieptepunten

Het eerste dieptepunt kwam al relatief aan het begin van de uitvoerende fase. Toen net was begonnen met het uitvoeren van het plan van aanpak, bleek het niet te gaan zoals ik verwacht had. In eerste instantie was het de bedoeling, een grootdeel van de indicatoren van het waarderingskader weg te strepen en dat zo een kort overzicht overbleef met relevante stuurindicatoren. Aan het begin werden wel enkele indicatoren weggestreept van het waarderingskader, maar later bleek dat deze indicatoren toch relevant waren. Daarnaast werd aangegeven dat alle indicatoren opgenomen moesten worden, om het overzicht te bewaren.

Het tweede dieptepunt volgde snel op het eerste dieptepunt. In de gesprekken met de directie bleek, dat een groot deel van de indicatoren van het waarderingskader, behoorde tot de verantwoordelijkheid van de directie of staf. Met als gevolg dat directe sturing door de bestuurder, op deze punten niet mogelijk is. Het opnemen van deze indicatoren in het bestuurlijk toetsingskader is dan zinloos.

Het derde dieptepunt was dat de aangedragen alternatieven voor het waarderingskader, niet het verwachte effect hadden. Want in plaats van het beperken van het aantal stuurpunten, werden het er in eerste instantie alleen maar meer. Dit kwam doordat de alternatieven niet in plaats van het waarderingskader kwamen, maar juist bij het waarderingskader op kwamen.

Het volgende dieptepunt volgde op het derde dieptepunt. Doordat een lange lijst met stuurpunten was ontstaan, zag ik niet meer waar het heen moest. Mede doordat mijn vorige zoektocht naar het beperken van het aantal stuurpunten het tegengestelde effect had, zat ik klem en ik had geen idee hoe het verder moest.

### 6.2 Keerpunten

De hiervoor genoemde dieptepunten betekende niet het einde van het project. Nadat er een dieptepunt was, was er op een gegeven moment ook weer een keerpunt, dat ervoor zorgde dat ik weer verder kon.

Het eerste belangrijke keerpunt was de splitsing in sturing en verantwoording. Hierdoor werd het allemaal al wat overzichtelijker. Want het waarderingskader is eigenlijk een verantwoording van de geleverde kwaliteit naar de Onderwijsinspectie toe. Hierdoor werden als het ware al twee lijsten gecreëerd één met verantwoordingsindicatoren en één met sturingsindicatoren.

Het tweede belangrijke keerpunt was dat werd besloten, het A3 jaarplan als sturingstool te gaan gebruiken. Hierdoor werd het al wat meer duidelijk welke kant het op zou gaan, daarnaast werd duidelijk wat in de komende tijd gedaan moest worden. Dit besluit zorgde ervoor dat de chaos wat werd verminderd en dat duidelijker werd waar naar toe we werkten.

Het derde keerpunt was dat werd besloten het waarderingskader wel te gebruiken, maar in het complete overzicht. En dat vanuit het complete overzicht een lijst met verantwoordingsindicatoren en een lijst met stuurindicatoren werd opgesteld. Dit was een keerpunt, omdat het probleem dat je op elkaars gebied aan het besturen en beslissen bent, verdwijnt. Want het complete overzicht is bedoeld als een naslagwerk, om onder andere te kijken of alle gegevens aanwezig zijn in de school en om te kunnen zien wie waar verantwoordelijk voor is.

Het volgende keerpunt was dat we besloten, wat de eindproducten zouden zijn, dit zorgde voor meer duidelijkheid en daarom ook voor meer vaart in het project.

### 6.3 Hoogtepunten

Naast dat er dieptepunten waren in de uitvoering van het project, waren er ook hoogtepunten. Deze hoogtepunten zijn wel verbonden met de diepte- en keerpunten, die er tijdens de uitvoering van het project waren.

Het eerste hoogtepunt was toen ik me ging verdiepen in het A3 jaarplan, dit bleek een zeer handig hulpmiddel en ook bruikbaar voor de opdracht. Het was het eerste model wat ik tegenkwam, waarvan ik vond dat het een toegevoegde waarde had voor de opdracht. Veel andere modellen en theorieën waren wel interessant en ook wel toe te passen, maar vaak ontbrak er wat of waren ze lastig te gebruiken. Nadat ik dit model had voorgelegd aan de bestuurder en dit goedgekeurd werd, was dit zeker een hoogtepunt. Dit zorgde ervoor dat het dat proces weer wat soepeler ging lopen en dat duidelijker werd wat het eindproduct zou worden.

Een tweede hoogtepunt van dit project was het moment, dat duidelijk werd dat er drie lijsten zouden komen. Eén lijst waarin alles staat dat te maken heeft met de kwaliteit van het onderwijs of de organisatie. Deze lijst gaat dienen als een naslagwerk en als bronbestand voor de andere twee overzichten. De tweede lijst gaat alle verantwoordingsindicatoren bevatten en de derde lijst gaat alle stuurpunten bevatten. Deze derde lijst wordt gemaakt aan de hand van het A3 jaarplan en gaat fungeren als bestuurlijk toetsingskader. Deze opdeling zorgde voor overzicht en maakte duidelijk welke richting we op zouden gaan.

Het derde hoogtepunt was toen we samen gingen zitten en gingen bekijken wat de eindproducten zouden gaan worden. Namelijk een kwaliteitsplan, waarin het kwaliteitssysteem is omschreven en een stappenplan voor het opstellen van het A3 jaarplan. Hierdoor werd duidelijk wat nog gedaan moest worden en ook welke verwachtingen er waren.

Het vierde hoogtepunt was dat de kwaliteitsgroep, directie en staf instemde met het gekozen kwaliteitssysteem. Deze instemming maakte duidelijk dat het kwaliteitssysteem op een goede manier was vormgegeven, dat het past bij de organisatie en dat er draagvlak is voor de uitvoering van het geschreven kwaliteitsplan.

## 7 Alternatieven

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aanwezige alternatieven. Allereerst wordt gekeken naar alternatieve werkwijzen voor de uitvoering van de opdracht. Ten tweede wordt gekeken naar de vormgeving en inhoud van het bestuurlijk toetsingskader. En ten derde wordt gekeken naar de vormgeving en inhoud van het kwaliteitsplan. Hierna zullen deze alternatieven worden besproken, inclusief de afweging die is gemaakt.

### 7.1 Werkwijze

De eerste stap voor het kiezen van de gehanteerde werkwijze is, door te kiezen voor kwantitatief of kwalitatief onderzoek. Bij kwantitatief onderzoek gaat het vooral om aantallen en om het kunnen rekenen met de gegevens uit het onderzoek. Het nadeel van kwantitatief onderzoek is, dat wordt gefocust op een klein gedeelte van de organisatie of het probleem. Bij kwalitatief onderzoek gaat het meer om het geheel en de achterliggende gedachte. Het nadeel van kwalitatief onderzoek is dat het niet altijd goed te categoriseren, te tellen of grafisch weer te geven is. (Plooi, 2011, p. 33-34)

De reden dat ik voor de uitvoering van mijn afstudeeropdracht heb gekozen voor kwalitatief onderzoek is, omdat ik graag wil weten wat de achterliggende reden is, van waarom mensen iets vinden. Ik wil niet alleen weten hoeveel mensen het opnemen van het waarderingskader een goed idee vinden, maar ik wil ook weten, waarom ze dat wel of geen goed idee vinden. Op basis van deze achterliggende gedachten, kan ik op zoek gaan naar passende vervolgstappen.

De tweede stap is het kiezen van de rol die ik als adviseur aanneem. Vanuit de gekozen rol wordt het project benaderen. In hoofdlijnen zijn er drie rollen die een adviseur kan aannemen.

1. *Expert*. Bij deze rol draagt de adviseur zijn kennis en ervaringen over. Deze rol is vooral van toepassing als de opdracht geïsoleerd kan worden uitgevoerd.
2. *Handlanger*. De opdrachtgever geeft aan welke taken de adviseur moet doen. De adviseur is dan meer de uitvoerder van de gegeven taken, dan een adviseur.
3. *Partner*. De opdrachtgever en de adviseur zijn gelijken en dragen beide bij aan de uitvoering en vormgeving van de opdracht.

(Riepma, Vis van Heemst & Hedeman, 2008, p. 426-427)

De rol die ik als adviseur wil aannemen is voornamelijk die van de partner, met daarbij een beetje de rol van de expert. De reden dat ik niet kies voor de handlangerrol, is omdat ik ook mijn eigen kennis en ervaring wil inbrengen en hiermee ook het proces een bepaalde kant op wil sturen. De reden dat ik niet volledig voor de expertrol kies, is omdat dit kan leiden tot een model dat ver afstaat van de organisatie of tot een model dat niet begrepen wordt door de organisatie. Dit kan komen doordat de opdracht afgezonderd van de organisatie wordt uitgevoerd. En ik denk dat het beter is om een model te hebben dat past bij de organisatie, dan een model dat volledig is volgens alle gestelde regels. De reden dat ik de focus leg op de partnerrol, is omdat van beide kanten kennis en ervaring gedeeld moet worden, maar het is niet zo dat dit in gelijke verhoudingen gaat gebeuren, daarom ook de kleine neiging naar de expertrol. De partnerrol is het grootst, omdat overleg tussen mij en de bestuurder van belang is voor het slagen van de opdracht. Er moet bijvoorbeeld overleg zijn over of het product nog voldoet aan de verwachtingen die de bestuurder heeft.

De derde stap is het kiezen van een methode om informatie te verzamelen. Deze methode moet passen bij de kwalitatieve onderzoeksmethode en de gekozen adviseursrol. Met betrekking hier toe zijn een aantal methoden mogelijk. Ten eerste een discussiegroep, waarin een groep mensen discussieert over een bepaald onderwerp. Deze methode is niet het meest geschikt voor het uitvoeren van mijn opdracht, omdat het gaat over het achterhalen van informatie die betrekking heeft op één persoon, één functie of één afdeling. En het gaat voornamelijk om het achterhalen van feiten, in plaats van om meningen. Een tweede mogelijkheid is het houden van diepte interviews. Deze interviews kunnen face-to-face, per telefoon of

mail worden afgenomen. Het nadeel van diepte interviews is, dat het moeilijk is algemene conclusies te trekken en dat de interviewer onbewust de geïnterviewde kan beïnvloeden. (Van Male, 2011) (Alles over marktonderzoek, z.d.)

Bij de uitvoering van mijn opdracht heb ik face-to-face diepte interviews gedaan. De reden hiervoor is, dat je direct op iemand kunt reageren en ook kunt waarnemen wat zijn/haar gezichtsuitdrukking is. Het is bij de verzameling van informatie niet nodig om algemene conclusies te kunnen trekken, het gaat meestal om het verzamelen van ideeën, feiten of meningen met betrekking tot bedachte plannen.

## 7.2 Vormgeving en inhoud

Wat betreft de vormgeving en de inhoud van de eindproducten van de afstudeeropdracht, wil ik een tweesplitsing maken in het bestuurlijk toetsingskader en de daarbij behorende documenten en het kwaliteitsplan. In de volgende twee paragrafen zullen alleen de relevante alternatieven worden besproken, wat betreft het bestuurlijk toetsingskader en het kwaliteitsplan.

### 7.2.1 Bestuurlijk toetsingskader

In eerste instantie wordt ingegaan op de mogelijke alternatieven voor wat betreft het bestuurlijk toetsingskader. Deze alternatieven hebben zowel betrekking op de vormgeving als op de inhoud van het toetsingskader.

Naar aanleiding van de gekregen opdracht, ben ik op zoek gegaan naar alternatieven voor de vormgeving. De opdracht was dat het waarderingskader van de Onderwijsinspectie als basis werd gebruikt en dat deze aangevuld zou worden met schooleigen punten. Daarnaast was het doel van het bestuurlijk toetsingskader het in beeld brengen van de kwaliteit en het kunnen besturen van de organisatie. Wat betreft de vormgeving waren enkele alternatieven mogelijk. Ten eerste dit alles weer te geven in een lange lijst. Ten tweede het weergeven van de indicatoren in clusters, zodat het mogelijk is een overzichtsmodel of diagram te maken. Dit overzichtsmodel kan dan in één oogopslag weergegeven hoe het is gesteld met een bepaald onderdeel of aspect van de organisatie. Vanuit dit overzicht kan dan worden doorgeklikt naar de achterliggende indicatoren, zodat op meer detailniveau gekeken kan worden naar de situatie. En ten derde het aanbrengen van een rangorde in de lijst met indicatoren. Door deze rangorde worden de indicatoren gesorteerd op relevantie en komen de meest belangrijke indicatoren als eerste in beeld.

Wat betreft deze drie alternatieven, is uiteindelijk gekozen voor het vormen van één lange lijst. Hiervoor is gekozen in overleg met de bestuurder, de reden dat hiervoor is gekozen is dat hierdoor het overzicht bewaard blijft. De bestuurder wil graag alles in beeld houden en kunnen zien hoe het met alle indicatoren is gesteld, zodat indien nodig actie ondernomen kan worden. Dus op basis van onderlinge afstemming is gekozen voor dit alternatief.

Uit een aantal gesprekken met de bestuurder bleek, dat het selecteren van de indicatoren uit het waarderingskader lastig was. De wens was om alle indicatoren in beeld te houden en dus om geen indicatoren weg te strepen. Het gevolg van het volledig in stand houden van het waarderingskader is dat een lange lijst met indicatoren ontstaat, waarop uiteindelijk gestuurd moet gaan worden. Een tweede punt waar ik mee te maken kreeg, kwam van de mensen die ik sprak uit de organisatie. Zij attendeerde mij op het feit, dat veel indicatoren onder de verantwoordelijkheid vallen van andere organisatieniveaus. Op basis van deze twee zaken, ben ik op zoek gegaan naar een alternatief voor het gebruik van het waarderingskader. Bij deze zoektocht heb ik gebruik gemaakt van literatuur, daarnaast ben ik ook gaan rondvragen in de organisatie naar ideeën. Naar aanleiding van deze zoektocht, heb ik een lijst met alternatieven voorgelegd aan de bestuurder. Op deze lijst stonden de volgende alternatieven:

1. Het onderzoeksrapport van de Onderwijsinspectie (uit 2014) gebruiken als vervanging voor het gehele waarderingskader. In dit rapport is aangegeven waar de school op moet (gaan) letten. Door dit onderzoeksrapport als basis te gebruiken, wordt het totaal aantal indicatoren al beperkt. Op basis van het onderzoeksrapport worden een aantal indicatoren gekozen, die passen bij de resultaten van het onderzoek. Deze lijst met indicatoren kan vervolgens worden aangevuld met niet onderzochte indicatoren en schooleigen indicatoren. Voordeel van dit alternatief is de focus op datgene wat verbeterd moet worden en de beperking van het aantal indicatoren. Het nadeel van dit alternatief is, dat de indicatoren die als voldoende zijn beoordeeld uit beeld verdwijnen, wat mogelijk tot gevolg heeft dat problemen niet voortijdig worden gesignaleerd.
2. Het overzicht van de minimaal benodigde informatie voor het College van Bestuur gebruiken als basis. Dit overzicht is afkomstig van het onderzoek dat is gedaan in opdracht van zestien schoolbesturen. Uit dit onderzoek dat in 2010 is gedaan, is een lijst gekomen met indicatoren waarover de bestuurder minimaal informatie moet hebben (Jansen, McDaniel & Neeleman, 2010, p. 43-44). Deze lijst kan worden aangevuld met andere belangrijke indicatoren. Het voordeel van dit alternatief is, dat alle benodigde informatie bekend is en dat het totaal aantal indicatoren beperkt is. Het nadeel van dit alternatief is dat alle andere indicatoren van het waarderingskader buiten beeld verdwijnen.
3. Het derde alternatief is het gebruiken van het A3 jaarplan. Bij het A3 jaarplan worden vanuit de doelen van de organisatie, prestatie-indicatoren en benodigde acties geformuleerd (Doeleman et al, 2014, p. 37-49). Het voordeel van dit alternatief is ten eerste dat het aantal stuurpunten wordt beperkt. Ten tweede dat deze indicatoren gericht zijn op het realiseren van de organisatiedoelen. Ten derde dat deze indicatoren gericht zijn op kwaliteitsverbetering. En ten vierde dat het gaat om stuurindicatoren. Het nadeel van dit alternatief is dat het waarderingskader buiten beeld verdwijnt, omdat op het waarderingskader voornamelijk verantwoordingsindicatoren staan.
4. Een vierde mogelijkheid is om alleen te kijken naar wat voor de school belangrijke aandachtsgebieden zijn. En vanuit het idee van wat een 'goede school' is, indicatoren te formuleren. Het voordeel hiervan is dat alle indicatoren passen bij de school. Het nadeel is dat het waarderingskader verdwijnt en weinig structuur aanwezig is bij het kiezen van de indicatoren, waardoor misschien relevante zaken worden vergeten.
5. Een vijfde alternatief is om toch te gaan strepen in het waarderingskader. En dat te doen vanuit de gedachte, waar is de bestuurder direct verantwoordelijk voor. Hierdoor vallen alle andere indicatoren af. Voordeel is dat het aantal indicatoren wordt beperkt en dat deze ook zijn verbonden met het waarderingskader. Het nadeel van dit alternatief is dat de andere indicatoren niet meer zichtbaar zijn en daardoor het overzicht ontbreekt.
6. Een zesde mogelijkheid is om te denken, vanuit welke informatie de bestuurder nodig heeft om de organisatie te besturen. En daarbij gaat het zowel om informatie die hij al (regelmatig) krijgt als informatie die nog niet wordt verkregen. Het voordeel is dat duidelijk is welke informatie relevant is voor de besturing van de organisatie en dat niet wordt gestuurd op het terrein van andere functionarissen. Het nadeel is dat het waarderingskader uit het oog wordt verloren en dat de sturing niet gericht is op bepaalde doelstellingen.
7. De laatste mogelijkheid, is eigenlijk geen alternatief, want het betreft de vormgeving zoals die tot nu toe is afgesproken. Deze optie is wel voorgelegd aan de bestuurder en daarom ook vermeld in deze lijst met alternatieven. Het voordeel deze mogelijkheid is dat alles wat op het waarderingskader staat in beeld blijft. Het nadeel is dat het een lange lijst is, waarop veel punten staan waarvoor gegevens verzameld moeten worden. Een tweede nadeel is, dat niet alles onder de directe verantwoording van de bestuurder valt en alleen indirecte sturing mogelijk is.

Bij de presentatie van deze alternatieven heb ik ook mijn persoonlijke voorkeur aangegeven. Dit was om een splitsing te maken in sturingsindicatoren en verantwoordingsindicatoren. De reden dat ik dit heb voorgesteld, is dat dit kwam vanuit de gesprekken en de literatuur die ik heb gelezen. Onder andere in het eerder aangehaalde onderzoek maken ze het onderscheid tussen sturen en verantwoorden. In de gesprekken die ik gevoerd heb, bleek ook meermaals dat het waarderingskader meer bedoeld is als verantwoording en niet als sturingstool. Daarom heb ik deze splitsing gemaakt en de indicatoren van het waarderingskader benoemd als verantwoordingsindicatoren. Daarnaast heb ik aangegeven dat mijn persoonlijke voorkeur uit gaat naar het A3 jaarplan voor de bepaling van de sturingsindicatoren. De achterliggende reden hiervoor is, dat in dit model wordt geredeneerd vanuit de missie en visie van de organisatie en dat niet alleen wordt gefocust op de resultaten, maar ook op de benodigde acties en dat wordt gekeken vanuit verschillende stakeholdergroepen en organisatieonderdelen.

In de hiervoor genoemde lijst met alternatieven voor het vormgeven van het bestuurlijk toetsingskader, heb ik niet alle aanwezige alternatieven opgenomen. Een aantal van deze alternatieven zijn in zijn geheel niet bruikbaar en zullen daarom niet worden besproken. Eén alternatief is wel de moeite waard om te bespreken, namelijk de Balanced Scorecard.

De Balanced Scorecard kijkt vanuit vier perspectieven (klant, financieel, interne processen en leren & groeien) naar de organisatie. Vanuit de missie en de visie van de organisatie worden de doelen van de onderneming bepaald. Per perspectief worden de kritieke succesfactoren bepaald die bijdragen aan de realisatie van de missie en de visie van de onderneming. Door middel van prestatie-indicatoren worden de kritieke succesfactoren meetbaar gemaakt. (Mulders, 2010, p. 27-29)

De reden dat ik de Balanced Scorecard niet aangedragen heb als alternatief, is omdat het A3 jaarplan (dat gebaseerd is op het INK-model) een beter model is voor de besturing van de organisatie. De Balanced Scorecard richt zich voornamelijk op de resultaten van de organisatie, de organisatie stuurt daarmee alleen op de resultaten van de organisatie. Het A3 jaarplan kijkt niet alleen naar de resultaten van de organisatie, maar ook naar welke acties nodig zijn om de gestelde doelen te bereiken. Er wordt daarmee ook gekeken naar hoe de organisatie ingericht moet worden om de gestelde doelen te realiseren. (Kleijn & Rorink, 2009, p. 143-145)

De lijst met alternatieven en mijn persoonlijke voorkeur heb ik besproken met de bestuurder en het hoofd OSB. Nadat we een aantal gesprekken hebben gevoerd, is uiteindelijk gekozen voor de volgende opstelling:

1. Een compleet overzicht, waarin alle indicatoren staan. Het betreft ten eerste het waarderingskader van de Onderwijsinspectie. Ten tweede overzichten van de minimaal benodigde informatie uit het onderzoek van 2010 door de schoolbesturen. Hierbij zal wel worden gekeken, welke indicatoren overeenkomen met indicatoren van het waarderingskader, deze zullen dan worden weggestreept. En ten derde worden er schooleigen indicatoren aan toegevoegd. Deze komen onder andere voort uit het Strategisch BeleidsPlan. Het doel van dit document is dat alles in beeld blijft en dat bekend is welke informatie nodig is en wie waar verantwoordelijk voor is. Het is voornamelijk bedoeld als naslagwerk.
2. Een lijst met alle indicatoren, waarover verantwoording moet worden afgelegd.
3. Een lijst met sturingsindicatoren in de vorm en op basis van het A3 jaarplan.

Zoals in de methodische aanpak is beschreven, is ook gesproken met een andere school in het voortgezet onderwijs. Deze school heeft uitgelegd hoe hun kwaliteitssysteem eruitziet. Op pagina 63 van deze afstudeerscriptie is te zien, hoe hun kwaliteitssysteem eruitziet. Het kwaliteitssysteem van deze school is een alternatief voor het hiervoor beschreven kwaliteitssysteem; een kwaliteitssysteem dat bestaat uit drie lijsten met indicatoren. Mede in overleg is niet gekozen voor dit alternatief. De reden hiervoor is ten eerste dat het kwaliteitssysteem van deze school erg gefocust is op de rapport- en examencijfers. Van rapport- en

examencijfers is wel veel af te leiden, maar ze laten wel een eentonig beeld zien. Zo kunnen hoge rapportcijfers komen door theoretische training (bijvoorbeeld door veel oude examens te maken). Het nadeel van veel training in theorie is, dat weinig tijd overblijft voor praktijk. Omdat De Meerwaarde het praktijkgedeelte juist erg belangrijk vindt, is een grote focus op rapport- en examencijfers hiermee in tegenspraak. Ten tweede is in het kwaliteitssysteem van deze school, weinig aandacht voor andere onderdelen van het onderwijs. Bijvoorbeeld over de ondersteuning van leerlingen of de uitvoering van bepaalde projecten. Daarnaast wordt bij De Meerwaarde al gewerkt met managementcontracten. Wat wel wordt meegenomen uit dit kwaliteitssysteem, is de koppeling met de gesprekkencyclus. Bij De Meerwaarde is een gesprekkencyclus aanwezig waarin onder andere wordt ingegaan op het managementcontract, de punten die uit het kwaliteitssysteem komen, kunnen aan de gesprekken in de gesprekkencyclus worden toegevoegd.

Hiervoor is beschreven welke alternatieven er zijn met betrekking tot de vormgeving van het kwaliteitssysteem en daarmee ook van het bestuurlijk toetsingskader. Hierna zal ik nog ingaan op de alternatieven met betrekking tot de inhoud van het bestuurlijk toetsingskader, oftewel welke indicatoren worden opgenomen. Hierna is een overzicht weergegeven van de alternatieven die er zijn met betrekking tot de keuze van de indicatoren.

1. De indicatoren uit het waarderingskader (zie bijlage 2). De indicatoren die in het waarderingskader staan worden door de Onderwijsinspectie beoordeeld. Om vroegtijdig te signaleren of er problemen zijn, is het nodig dat bekend is, hoe het gaat in de organisatie. Dit kan bepaald worden aan de hand van de indicatoren waar de Onderwijsinspectie op controleert. Het nadeel van dit alternatief is dat er geen school specifieke indicatoren aanwezig zijn, bijvoorbeeld over de realisatie van de missie of de manier waarop de identiteit van de school wordt uitgedragen.
2. Het formuleren van indicatoren die passen bij wat de school belangrijk vindt. Het nadeel van het formuleren van alleen schooleigen indicatoren is, dat de punten die de Onderwijsinspectie belangrijk vindt, uit het oog worden verloren. Daarnaast is het niet mogelijk vroegtijdig te signaleren als hier iets niet goed mee gaat.
  - a. Een mogelijkheid om schooleigen indicatoren te formuleren is door de doelen van het Strategisch BeleidsPlan te nemen en hier op te gaan sturen. Het nadeel hiervan is ten eerste dat de indicatoren van het waarderingskader uit het oog worden verloren. En ten tweede dat indicatoren die belangrijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs, maar niet staan in het Strategisch BeleidsPlan, niet worden meegenomen in de besturing van de organisatie.
3. De indicatoren uit het onderzoek van 2010 dat is gedaan door de zestien schoolbesturen. In dit onderzoek is bepaald over welke indicatoren minimaal informatie aanwezig moet zijn. In bijlage 3 is een tabel opgenomen, waarin de indicatoren staan waarover het College van Bestuur minimaal informatie moet hebben. Het voordeel van dit alternatief is dat alle benodigde informatie, voor de uitvoering van de taken van de bestuurder, aanwezig is. Het nadeel van deze optie is dat ook hier de punten waar de Onderwijsinspectie oplet, uit het oog worden verloren.

Omdat een keuze voor één van deze alternatieven zou betekenen dat een deel van wat nodig is voor de besturing of verantwoording van de organisatie uit het oog zou worden verloren, is niet gekozen voor maar één van deze drie mogelijkheden. Er is voor gekozen om deze drie opties te combineren. Om te voorkomen dat indicatoren dubbel voorkomen, is gekeken welke indicatoren overeenkomen en deze dubbelgangers zijn weggestreept uit de indicatorenlijst. De dubbele indicatoren zijn niet weggestreept uit het waarderingskader, maar uit de indicatoren van het onderzoek of de schooleigen indicatoren. De reden dat de dubbele indicatoren niet uit het waarderingskader zijn weggestreept, is om te zorgen dat het waarderingskader volledig in beeld blijft.

## 7.2.2 Kwaliteitsplan

In deze paragraaf wordt beschreven wat de alternatieven waren, wat betreft de vormgeving en inhoud van het kwaliteitsplan. De vormgeving van het kwaliteitsplan gaat over de opbouw van het kwaliteitsplan. Het gaat over welke onderwerpen worden beschreven in het kwaliteitsplan. De inhoud van het kwaliteitsplan heeft betrekking op het bedachte kwaliteitssysteem. Omdat de alternatieven met betrekking tot het gekozen kwaliteitssysteem al in de vorige paragraaf zijn besproken, wordt hier verder niet op ingegaan.

Er zijn verschillende alternatieven met betrekking tot de opbouw van het kwaliteitsplan. Hierna zal allereerst een mogelijke opbouw van een kwaliteitsplan worden gegeven, dat afkomstig is uit de literatuur. Ten tweede zal worden ingegaan op de opbouw van een kwaliteitsplan van een andere organisatie.

Met betrekking tot het opstellen van een kwaliteitsplan is een boek geschreven genaamd *Zo maak je een kwaliteitsplan*. In dit boek wordt beschreven hoe de opbouw van een kwaliteitsplan eruit kan zien. De indeling die in dit boek wordt gehanteerd ziet er als volgt uit: (Gerritsma & Grit, 2008, p. 84).

1. **Inleiding.**
2. **Organisatiebeschrijving.** Betreft de geschiedenis van de organisatie, beschrijving van de processen, benoemen van missie, visie en organisatiedoelen, omschrijving van het algemeen beleid, de organisatiecultuur, het ontwikkelstadium, de organisatiestructuur, de rol van kwaliteit en de kritieke succesfactoren.
3. **Huidige situatie.** Betreft de kwaliteit van de bedrijfsprocessen, de kwaliteit van het personeel, de kwaliteitshulpmiddelen, leverancierskwaliteit, organisatiecultuur en lerend vermogen, de kwaliteit van de informatie en de organisatie van de kwaliteitsfunctie. (Op een beschouwende manier wordt naar deze punten gekeken.)
4. **Analyse huidige situatie.** Betreft de hulpmiddelen voor de analyse, de kwaliteit van de bedrijfsprocessen, de kwaliteit van de bedrijfsmiddelen, de kwaliteitshulpmiddelen, de kwaliteit van het personeel, leverancierskwaliteit, de organisatiecultuur en het lerend vermogen, de kwaliteit van de informatie, de organisatie van de kwaliteitsfunctie, trends in de kwaliteit en de kansen en bedreigingen. (Op deze punten wordt dieper ingegaan en deze worden verder geanalyseerd.)
5. **Kwaliteitsbeleid.** Betreft de gestelde kwaliteitsdoelstellingen voor korte en lange termijn, de gekozen strategie en de organisatie van de kwaliteit.
6. **Nieuwe situatie.** Betreft de beschrijving van de nieuwe situatie en de haalbaarheid.
7. **Projecten en maatregelen.** Betreft de kwaliteitsmaatregelen, de kwaliteitsprojecten, de prioriteiten en planning van deze projecten.

Een ander alternatief is de opbouw van het kwaliteitsplan van de TU Delft. Dit kwaliteitsplan kent de volgende opbouw: (TU Delft, 2009, p. 5-9)

1. **Inleiding**
2. **Deel 1: Algemeen**
  - a. Projectteam Kwaliteitsplan
  - b. Instellingskwaliteitszorg
  - c. Uitgangspunten
  - d. Basiselementen onderwijskwaliteitszorgsysteem
  - e. Relatie onderwijskwaliteitszorg met onderwijsbeleid
3. **Deel 2: Instellingsniveau**
  - a. Processen rondom onderwijsbeleid
    - Kwaliteitsdefinitie
    - Kwaliteitsmeting en -analyse
    - Kwaliteitsverbetering

- Kwaliteitsorganisatie
- b. Secundaire processen
  - Kwaliteitsdefinitie
  - Kwaliteitsmeting en -analyse
  - Kwaliteitsverbetering
  - Kwaliteitsorganisatie

#### 4. Deel 3: De faculteit - opleiding

- a. Minimaal vereiste realisatie op facultair niveau

Deze twee alternatieven voor de opbouw van het kwaliteitsplan verschillen op veel punten van elkaar. De opbouw van het kwaliteitsplan van De Meerwaarde is gebaseerd op deze twee mogelijkheden. Daarbij is de opbouw vanuit het boek *Zo maak je een Kwaliteitsplan* als basis gebruikt, omdat deze opbouw een logischere opbouw heeft. In deze opbouw wordt namelijk geredeneerd van uit de huidige situatie naar de gewenste situatie. En om te komen bij de gewenste situatie wordt een kwaliteitsbeleid geschreven en worden maatregelen en projecten opgesteld. Omdat het kwaliteitsplan bedoeld is voor intern gebruik en omdat gewenst is dat de omvang van het kwaliteitsplan beperkt blijft, is het onderdeel *organisatiebeschrijving* niet opgenomen in het kwaliteitsplan van De Meerwaarde.

Vanuit het kwaliteitsplan van de TU Delft, is het hoofdstuk *uitgangspunten* meegenomen. Deze uitgangspunten hebben betrekking op de punten waar tijdens het opstellen van het kwaliteitssysteem rekening mee is gehouden. In het kwaliteitsplan van De Meerwaarde komen de aangehaalde principes overeen met de uitgangspunten van het kwaliteitssysteem.

Naast de hiervoor beschreven alternatieven voor de opbouw van het kwaliteitsplan, ook nog even kort aandacht voor de alternatieve met betrekking tot de aangehaalde principes. De principes zijn voor een deel gebaseerd op het Rijnlandse model. De tegenpool van dit model is het Angelsaksische model. In de onderstaande tabel, zijn de eigenschappen van beide modellen weergegeven. (Becker, Garretsen, Hoogen, Klop, Peil & Rijnvos, 2001, p. 211-212)

| Rijnlandse model                                                                                 | Angelsaksische model                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Overlegcultuur                                                                                   | Geld                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Stakeholders                                                                                     | Aandeelhouders                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Samenwerking                                                                                     | Winstmaximalisatie                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Solidariteit                                                                                     | Efficiënt en effectief                                                                                                                                                                                                                                                |
| Wederzijds vertrouwen                                                                            | Controle                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Valkuil: Onvoldoende controle kan leiden tot het handelen vanuit eigenbelang en eigen behoeften. | <p>Valkuil 1: Te grote focus op winst, waardoor de kwaliteit van bijvoorbeeld producten afneemt.</p> <p>Valkuil 2: Een te grote focus op controle kan het vertrouwen van de ander schade. Dit kan leiden tot het missen van een verkoop, contract of investering.</p> |

De reden dat gekozen is voor het Rijnlandse model, is ten eerste omdat de cultuur in de organisatie gericht is op samenwerking en vertrouwen. En ten tweede omdat bij onder andere de besturing van de organisatie niet alleen gefocust wordt op geld, maar ook op kwaliteit.

## 8 Visie en reflectie

In dit hoofdstuk staat een reflectie op de uitvoering van de afstudeeropdracht. In deze reflectie wil ik aandacht besteden aan drie dingen. Ten eerste de dingen die niet goed gingen en welke leerpunten hieruit voortkomen. Ten tweede naar de dingen die goed gingen. En ten derde naar hoe mijn persoonlijke visie en levensbeschouwing hebben meegespeeld in dit afstudeerproject.

### 8.1 Leerpunten

Tijdens de uitvoering van de opdracht hadden een aantal dingen beter gekund. Hierna zal ik deze punten bespreken en beschrijven welke leerpunten ik hieruit heb gehaald.

Het eerste punt dat beter had gekund, was het opgestelde plan en de daarbij behorende planning. Aan het begin is geen goede inschatting gemaakt, van hoe het project zou gaan verlopen. Al vrij snel toen begonnen werd met de uitvoering van het plan, bleek dat met verschillende punten geen rekening was gehouden. Waar ik bij het opstellen van het plan van aanpak onvoldoende rekening mee heb gehouden, is de mogelijke aanwezige weerstand en dat het wegstrepen van de indicatoren uit waarderingskader misschien niet goed mogelijk is. Het gevolg van het hier niet goed rekening mee houden is, dat ik voor mijn gevoel niet meer wist hoe het verder moest. Om te voorkomen dat het hierbij bleef, ben ik op zoek gegaan naar alternatieven voor het eerste plan. Maar deze alternatieven zorgden in eerste instantie alleen maar voor meer chaos. Maar in tweede instantie zorgde dit voor een eindproduct dat aansluit bij de organisatie en waar draagvlak voor is in de organisatie. Kort gezegd heeft de ontstane chaos geleid tot een product dat beter bij de organisatie aansluit en waar meer draagvlak voor is, dan het oorspronkelijke plan.

Vanuit het hiervoor beschreven punt, neem ik een aantal leerpunten mee. Ten eerste dat chaos nuttig en nodig kan zijn voor de voortgang van een project en dat chaos zelfs kan bijdragen aan een betere afloop van het project. Of anders gezegd, dat als chaos ontstaat, dit niet automatisch betekent dat er geen goede afloop mogelijk is. Ten tweede dat het wel belangrijk is, vooruit te kijken en op zoek te gaan naar oplossingen of alternatieven.

Het tweede punt wat beter had gekund, is de manier waarop ik presenteerde en de manier waarop ik gesprekken voerde. Hiermee bedoel ik niet dat het in zijn geheel niet goed ging, maar er waren een aantal punten die beter hadden gekund. De volgende drie punten hadden beter gekund:

1. Het houden van de regie tijdens een gesprek. Tijdens gesprekken neem ik een te afwachtende houding aan en daardoor stuur ik het gesprek te weinig.
2. Rustiger praten tijdens het presenteren.
3. Het beter proberen te begrijpen van wat de ander bedoelt. Hiermee bedoel ik dat ik me nog verder moet verdiepen in de ander, bijvoorbeeld door het stellen van vragen.

Deze drie punten, zijn leerpunten waarmee ik rekening moet houden. Tijdens de uitvoering van de afstudeeropdracht heb ik al geprobeerd hier rekening mee te houden. Maar ook na de afronding van deze opdracht, blijven deze punten van belang.

Een derde punt ter verbetering is het vasthoudender zijn in de aangenomen visie of mening. Hiermee bedoel ik, dat ik vaker uitspreek wat mijn visie of mening is. Op dit moment vertel ik wel wat ik denk dat belangrijk is, maar na dit enkele malen herhaald te hebben, stop ik hiermee. Een leerpunt is dan ook het meer/vaker uitdragen van de aangenomen visie of mening.

### 8.2 Wat ging goed

Naast dat er verbeterpunten waren, ging er ook dingen goed. Hierna zal ik een aantal punten benoemen die een positieve bijdrage hebben geleverd aan de opdracht of de uitvoering hiervan.

Het eerste punt dat positief heeft bijgedragen, is het combineren van de volgende drie punten:

1. Theorie/literatuur
2. Interne informatie
3. Externe informatie/derdenonderzoek

Deze drie punten samen, zorgde ervoor dat relevante informatie boven kwam voor het opstellen van het kwaliteitssysteem. En dat het uiteindelijke eindproduct past bij de organisatie en gebaseerd is op relevante theorie.

Een tweede punt dat goed ging, is de focus op een werkbaar eindproduct. De manier waarop dit tot uiting kwam, is op te delen in een aantal punten:

1. Het voorkomen van een te groot aantal stuurindicatoren.
2. De zoektocht naar bruikbare alternatieven voor de inrichting van het bestuurlijk toetsingskader.
3. Bij de uitvoering van de opdracht letten op wat de organisatie vindt om zo te zorgen dat het eindproduct aansluit bij de organisatie.

Een derde punt dat positief heeft bijgedragen, is het gebruik van hulpmiddelen en technieken die mijn persoonlijk zwakke punten ondersteunen. Bijvoorbeeld door het opstellen van gespreksagenda's, dit zorgt ervoor dat alle belangrijke punten besproken worden. Of door het niet uitstellen van het plannen van gesprekken, zodat ik er niet te veel tegen op ga zien en het dan uiteindelijk niet doe.

Een ander punt dat positief heeft bijgedragen, is het analyseren van de gegevens. Bijvoorbeeld de analyse wat relevante gegevens zijn voor de uitvoering van de opdracht of welke alternatief het beste past bij de organisatie.

### 8.3 Persoonlijke visie

In deze paragraaf zal ik ingaan op de manier waarop mijn persoonlijke visie heeft meegespeeld bij de uitvoering van deze afstudeeropdracht. Deze persoonlijke visie wil ik opdelen in drie delen:

1. Visie op financiële bedrijfskunde.
2. Visie op de afstudeeropdracht.
3. Persoonlijke levensvisie.

Allereerst mijn visie op financiële bedrijfskunde, in het verslag *Oriëntatie afstuderen* heb ik omschreven wat mijn persoonlijke visie is op financiële bedrijfskunde. Deze persoonlijke visie heb ik daar als volgt omschreven:

Volgens mij is financiële bedrijfskunde een overkoepeling van verschillende punten. Ten eerste het verzamelen van financiële gegevens, dit betreft voornamelijk de boekhouding. Belangrijk hierbij is dat dit proces ingericht is op het verzamelen van betrouwbare en kloppende gegevens. Ook is het van belang van te voren te bepalen wat je wilt weten en dus wat je wilt verzamelen.

Ten tweede het ordenen en vastleggen van financiële gegevens. Hierbij hoort ook het maken van analyses, overzichten en rapporten. Het is belangrijk ervoor te zorgen dat de gegevens worden omgezet tot informatie.

Ten derde het verstrekken van financiële informatie op een overzichtelijke en bruikbare manier. Hierbij hoort ook een stukje advies, bijvoorbeeld over de trends en ontwikkelingen op het gebied van financiën of in de branche.

Daarnaast het inzicht en de kennis over waar de (financiële) gegevens voor dienen, waar ze vandaan komen en of ze relevant zijn voor bijvoorbeeld de besturing van de organisatie of voor de verantwoording van de gemaakte keuzes.

Bij al deze punten is het van belang na te denken waarom je het doet, wat je ermee wilt bereiken, wat de gevolgen kunnen zijn en of het in lijn is met je eigen en bedrijfswaarden en normen. Wat voor mij belangrijke waarden en normen zijn, komt in het vervolg van deze paragraaf aan de orde, daar zal ik namelijk stilstaan bij mijn persoonlijke missie.

Ten tweede mijn visie op de afstudeeropdracht. Ik zie de afstudeeropdracht als volgt:

1. *Als onderdeel van een groter geheel.* Ik zie het eindproduct van mijn afstuderen als een onderdeel in een groter geheel. Het geschreven kwaliteitsplan is de eerste stap voor wat betreft de invoering van het gekozen kwaliteitssysteem.
2. *Het ontwikkelen van een werkbaar model.* Ik zie deze opdracht daarnaast als het vormgeven van een werkbaar bestuurlijk toetsingskader, wat past bij de organisatie, wat voldoet aan de behoeften met betrekking tot sturing en kwaliteit en waarvoor draagvlak is in de organisatie.
3. *Het ontdekken van het ontstaan van een managementinformatiesysteem.* Door de uitvoering van deze opdracht, ontdek ik welke ideeën, gedachten en patronen schuil kunnen gaan achter een managementinformatiesysteem. En welke factoren allemaal van invloed zijn bij het opstellen van een managementinformatiesysteem.
4. *Als afsluiting van mijn opleiding.* Deze afstudeeropdracht is de afsluiting voor de opleiding Bedrijfskunde MER. Daarom zie ik deze opdracht als iets waarin de opgedane kennis gebruikt wordt om zelfstandig een opdracht uit te voeren.

Ten derde mijn persoonlijke levensvisie. In het kader van het vak Roeping en Professie heb ik een persoonlijk missiestatement geschreven. Mijn persoonlijke missie heb ik toen als volgt omschreven: (Stichting Herziening Statenvertaling, z.d.)

*U zult de Heere, uw God, liefhebben met heel uw hart, met heel uw ziel en met heel uw verstand. Dit is het eerste en het grote gebod. En het tweede, hieraan gelijk, is: U zult uw naaste liefhebben als uzelf. (Mattheüs 22:37-39)*

Vanuit deze persoonlijke missie heb ik een aantal kernwaarden geformuleerd, het betreft de volgende kernwaarden:

- Liefde
- Nederigheid
- Eerlijkheid
- Gelijkwaardigheid
- Dienend

Deze kernwaarden heb ik in het persoonlijk missiestatement verder uitgewerkt, maar hier volstaat een korte samenvatting.

Kort samengevat gaan deze kernwaarden in op het christen zijn in het dagelijks leven. Door te leven zoals God het van je vraagt, op basis van wat in de Bijbel staat en door te bidden, kun je in je dagelijks leven laten zien dat je gelooft. Een christelijk leven komt onder andere tot uitdrukking in de volgende punten.

1. Het er zijn voor de ander, naastenliefde en het niet be- en veroordelen van de ander.
2. Het genoeg nemen met wat je hebt en dus niet altijd de beste willen zijn of het mooiste of het grootste willen hebben.
3. Het accepteren van wie jezelf bent, want je bent wonderlijk gemaakt.
4. Het uitzien naar een leven na dit leven; een eeuwig leven. Door dit te verwachten is het mogelijk dingen te relativiseren en het belang in te zien van zaken hier op aarde, zaken die misschien groot en belangrijk zijn, maar eigenlijk nergens toe doen.

5. Het leven in afhankelijkheid van God, dus het niet van jezelf verwachten, maar het van God verwachten.
6. Het leven volgens de wetten en bepaling van God, bijvoorbeeld het eerlijk zijn en het omzien naar mensen in nood.

Op welke manier heeft deze levensvisie een rol gespeeld in de uitvoering van de afstudeeropdracht? Deze levensvisie heeft op verschillende punten een rol gespeeld. Allereerst wat betreft de keuze voor een afstudeeropdracht. Ik vond het daarbij van belang dat deze niet in tegenspraak was met mijn persoonlijke levensvisie.

Ten tweede is mijn levensvisie van invloed geweest op de manier waarop ik handelde. Ik vind het belangrijk om te leven vanuit mijn persoonlijke missie en daarom mijn doen en laten af te stemmen op deze visie.

Ten derde kwam deze visie naar voren in de manier waarop ik omging met problemen en tegenslagen. In situaties van tegenslag is het belangrijk om terug te grijpen op je persoonlijke missie en van daaruit te zoeken naar een goede oplossing. Daarom vind ik het belangrijk om te doen wat ik heb beloofd, af te maken waar ik mee begonnen ben en eerlijk te zijn over dingen die ik niet kan of die niet mogelijk zijn.

## 9 Stellingen

Tot slot van deze projectverantwoording nog enkele stellingen. Deze stellingen zijn bedoeld ter bespreking in het eindgesprek welke in juni/juli 2015 zal plaatsvinden. De eerste drie stellingen hebben betrekking op de uitgevoerde afstudeeropdracht. De laatste twee stellingen hebben betrekking op financiële bedrijfskunde in het algemeen.

### 9.1 Afstudeeropdracht gerelateerde stellingen

De volgende drie stellingen hebben betrekking op mijn afstudeeropdracht.

1. De stuurpunten van de organisatie moeten gebaseerd zijn op de missie en de visie van de organisatie.
2. Sturing en verantwoording moeten van elkaar gescheiden zijn.
3. Het is niet alleen belangrijk te weten wat je wilt bereiken, maar het minstens net zo belangrijk te weten hoe je dat gaat bereiken.

### 9.2 Bedrijfskundige stellingen

De volgende twee stellingen hebben betrekking op financiële bedrijfskundige.

1. Voor elke organisatie is het van belang, rekening te houden met de financiën en hier ook op te sturen.
2. Wat betreft financiële investeringen (onder andere aandelen en obligaties), is het belangrijk dat je je alleen bezig houdt met producten die je begrijpt.

## Literatuurlijst

Alles over marktonderzoek (z.d.), *Onderzoeksmethoden*. Geraadpleegd op 5 februari 2015 van <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden>

Chris Bakker & Els Meertens (2010), *IKZ Integrale Kwaliteitszorg en verbetermanagement* (5<sup>e</sup> druk), Houten: Noordhoff Uitgevers.

Marcel Becker, Harry Garretsen, Toine van den Hoogen, Kees Klop, Jan Peil & Kees Rijnvos (2001), *Economie & ethiek in dialoog*, Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Laury Bollen & Mark Vluggen (2012), *Informatiemanagement* (2<sup>e</sup> druk), Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Léon de Caluwé & Hans Vermaak (2010), *Leren veranderen* (2<sup>e</sup> druk), Deventer: Kluwer.

CHE (2014), *Tienstappenplan*. Geraadpleegd op 26 mei 2015 van <https://extranet.che.nl/mensenorganisatie/onderwijs/2014-2015/jaar4/HB-4-AP4-13/Documenten%20per%20week/TSP%20CHE%202015.pdf>

Henk Doeleman & Kim de Groot (2011), *Naar leiderschap in planning & control met de A3 methodiek*. Geraadpleegd op 16 april 2015 van [http://www.a3methodiek.nl/resources/site1123/General/verborgen%20PDF/Katern\\_A3\\_methodiek.pdf](http://www.a3methodiek.nl/resources/site1123/General/verborgen%20PDF/Katern_A3_methodiek.pdf)

Henk Doeleman, Joost Haandrikman, Ivo Israel & Barbara Visser (augustus 2014), *A3 Methodiek in het onderwijs*. Geraadpleegd op 13 april 2015 van [http://a3methodiek.nl/resources/site1123/General/E-boek\\_A3\\_in\\_het\\_onderwijs.pdf](http://a3methodiek.nl/resources/site1123/General/E-boek_A3_in_het_onderwijs.pdf)

Encyclo (z.d.). Geraadpleegd op 6 februari 2015 van <http://www.encyclo.nl/2013/>

Eurypedia (december 2014), *European Encyclopedia on National Education Systems – Nederland – Overzicht*. Geraadpleegd op 9 februari 2015 van <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Nederland:Overzicht>

Martine Fuite, Tijmen Bolk, Femke Rood, Robin Haaijer e.a. (2012), *Kwaliteitszorg heeft een geest*, Nijmegen: Thoben Offset.

Marco Gerritsma & Roel Grit (2008), *Zo maak je een kwaliteitsplan* (1<sup>e</sup> druk), Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Roel Grit (2012), *Informatiemanagement* (4<sup>e</sup> druk), Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Jan Hakvoort & Henk Klaassen (2013), *Bedrijfsvoering-technieken voor overheid en non-profitorganisaties* (3<sup>e</sup> druk), Den Haag: Sdu Uitgevers.

Tom Willem den Hoed (2013), *Handboek Managementmodellen* (1<sup>e</sup> druk), Zaltbommel: Van Haren Publishing.

Wik Jansen, Olaf McDaniel en Annemarie Neeleman (juni 2010), *Sturingsinformatie in het Voortgezet Onderwijs*. Gepubliceerd door CBE Nederland te Amsterdam. Geraadpleegd op 9 februari 2015 van <http://annemarieneeleman.com/wp-content/uploads/2013/06/Sturingsinformatie-in-het-Voortgezet-Onderwijs.-Door-de-cijfers-het-bos-weer-zien.-2010.pdf>

JT in Bedrijf (2011), *Kleurendenken volgens de Caluwé*. Geraadpleegd op 16 maart 2015 van <http://www.jtinbedrijf.nl/index.php/2011/06/07/kleurendenken-van-de-caluwe/>

Piet Kempen & Jimme Keizer (2011), *Competent afstuderen en stagelopen* (4<sup>e</sup> druk), Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Kennisnet (2003), *Kwaliteitszorg in het onderwijs*. Geraadpleegd op 3 maart 2015 van <http://toetswijzer.kennisnet.nl/html/kwaliteitszorg/home.htm>

Henk Kleijn & Fred Rorink (2009), *Verandermanagement* (2<sup>e</sup> druk), Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Leesmonitor (z.d.), *Onderwijs*. Geraadpleegd op 9 februari 2015 van <http://www.leesmonitor.nu/onderwijs>

Willem Leijnse (2006), *Bestuurlijke informatievoorziening* (3<sup>e</sup> druk), Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Judith van Male (2011), *Methoden en technieken in kwalitatief onderzoek*. Geraadpleegd op 5 februari 2015 van [http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/KWALON/2011/2%20Themanummer/KWALON\\_1385-1535\\_2011\\_016\\_002\\_002\\_Themanummer/fullscreen](http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/KWALON/2011/2%20Themanummer/KWALON_1385-1535_2011_016_002_002_Themanummer/fullscreen)

Herman Matthijs, Theo Jans & Hedwig de Koker (2005), *Bestuurswetenschappen*, Antwerpen - Oxford: Intersentia.

De Meerwaarde (z.d.), *Organigram*. Geraadpleegd op 2 maart 2015 van <https://personeel.demeerwaarde.nl/Personeelsportaal/Algemeen/Organisatie/Organigram>

De Meerwaarde (2012), *Schoolplan 2013-2017*. Geraadpleegd op 22 januari 2015 van <http://www.demeerwaarde.nl/Extra/talent/Schoolplan>

De Meerwaarde (2015), *Algemeen*. Geraadpleegd op 26 januari 2015 van <http://www.demeerwaarde.nl/Algemeen>

Marijn Mulders (2010), *101 Managementmodellen* (2<sup>e</sup> druk), Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Marc Muntinga & Niels Lagerveld (2003), *Managementmodellen voor kwaliteit* (2<sup>e</sup> druk), Deventer: Kluwer.

Cora Nijenhuis (2007), *Van structuur tot strategie*, Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Daniel Ofman (2013), *Bezieling en kwaliteit in organisaties* (16<sup>e</sup> druk), Utrecht: Kosmos Uitgevers.

Onderwijsinspectie (z.d.), *Kwaliteit van het onderwijs*. Geraadpleegd op 2 maart 2015 van <http://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/Kwaliteit+van+het+onderwijs>

Onderwijsinspectie (z.d.), *Opbrengsten*. Geraadpleegd op 5 mei 2015 van <http://www.onderwijsinspectie.nl/toezicht/opbrengsten>

Onderwijsinspectie (z.d.), *Particulier onderwijs*. Geraadpleegd op 27 februari 2015 van <http://www.onderwijsinspectie.nl/onderwijs/Particulier+onderwijs>

Joris Plessers, Roger Depré & Geert Bouckaert (2005), *Integrale kwaliteitszorg in het Openbaar Ministerie*, Gent: Academia Press.

Frank Plooi (2011), *Onderzoek doen* (2<sup>e</sup> druk), Amersfoort: Pearson Education Benelux.

Roel Riepma, Gabor Vis van Heemst & Bert Hedeman (2008), *Projectmanagement* (1<sup>e</sup> druk), Zaltbommel: Van Haren Publishing.

Rijksoverheid (z.d.), *Overheidsfinanciering onderwijs*. Geraadpleegd op 27 februari 2015 van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financiering-onderwijs/overheidsfinanciering-onderwijs>

Gertjan Schop (z.d.), *INK-model*. Geraadpleegd op 18 maart 2015 van [http://www.gertjanschop.com/modellen/ink\\_model.html](http://www.gertjanschop.com/modellen/ink_model.html)

Jan Snijders & Theo de Groot (2009), *Ondernemen met informatie* (7<sup>e</sup> druk), Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Stichting Herziening Statenvertaling (z.d.), *Mattheüs 22*. Geraadpleegd op 28 maart 2015 van <http://herzienestatenvertaling.nl/teksten/mattheus/22/>

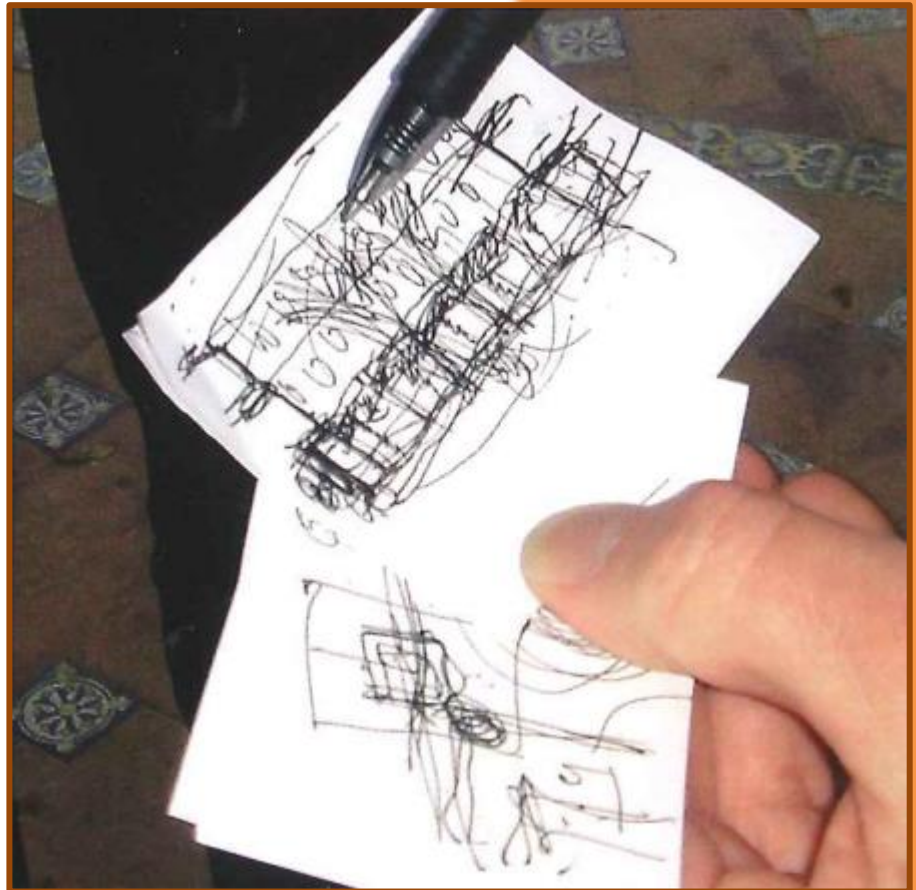
Peter Thuis (2010), *Toegepaste organisatiekunde* (5<sup>e</sup> druk), Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

TU Delft (2009), *Onderwijs kwaliteitsplan*. Geraadpleegd op 7 mei 2015 van [https://intranet.tudelft.nl/fileadmin/UD/MenC/Support/Internet/TU\\_Website/TU\\_Delft\\_Medewerkers/Specifieke\\_ingangen/Bestuur\\_Beleid\\_en\\_Beheer\\_TU\\_Delft/Strategische\\_uitgangspunten/Getalenteerde\\_students/Onderwijs\\_kwaliteitsplan/doc/Onderwijskwaliteitsplan.pdf](https://intranet.tudelft.nl/fileadmin/UD/MenC/Support/Internet/TU_Website/TU_Delft_Medewerkers/Specifieke_ingangen/Bestuur_Beleid_en_Beheer_TU_Delft/Strategische_uitgangspunten/Getalenteerde_students/Onderwijs_kwaliteitsplan/doc/Onderwijskwaliteitsplan.pdf)

Woorden-boek (z.d.). Geraadpleegd op 6 februari 2015 van <http://www.woorden-boek.nl/woord/informatietechnologie>

Cees van Zoest (2005), *Kwaliteitszorg voor non-profitorganisaties* (7<sup>e</sup> druk), Soest: Uitgeverij Nilissen.

# Plan van aanpak



## Afstudeerscriptie

Lianne van de Krol

Juni 2015

## Inhoudsopgave

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| <b>1 Identiteit</b>                   | <b>86</b>  |
| 1.2 Afstudeerorganisatie              | 86         |
| 1.2.1 Algemene informatie             | 86         |
| 1.2.2 Missie en visie                 | 86         |
| <b>2 Aanleiding</b>                   | <b>88</b>  |
| <b>3 Projectdefinitie</b>             | <b>89</b>  |
| 3.1 Hoofd- en deelvragen              | 89         |
| 3.2 Fasen                             | 89         |
| 3.2.1 Fase 1                          | 89         |
| 3.2.2 Fase 2                          | 90         |
| 3.2.3 Fase 3                          | 90         |
| 3.3 Proces volgorde                   | 91         |
| 3.4 Eindproducten                     | 91         |
| 3.5 Aandachtspunten bij de uitvoering | 92         |
| 3.5.1 Afbakening                      | 92         |
| 3.5.2 Effect                          | 92         |
| 3.5.3 Gebruikers                      | 92         |
| <b>4 Randvoorwaarden</b>              | <b>93</b>  |
| <b>5 Stakeholderanalyse</b>           | <b>94</b>  |
| 5.1 Verbonden partijen                | 94         |
| 5.2 Uitleg model                      | 95         |
| <b>6 Fasering en stappenplan</b>      | <b>97</b>  |
| 6.1 Fase 1                            | 97         |
| 6.2 Fase 2                            | 97         |
| 6.3 Fase 3                            | 98         |
| 6.4 Afronding                         | 98         |
| <b>7 Tijdsbeheersing</b>              | <b>99</b>  |
| 7.1 Aandachtspunten                   | 99         |
| <b>8 Kwaliteitsbeheersing</b>         | <b>100</b> |
| 8.1 Eisen                             | 100        |
| 8.2 Beheersing                        | 100        |
| <b>9 Risicoanalyse</b>                | <b>101</b> |
| <b>10 Communicatie</b>                | <b>102</b> |
| <b>11 Oriëntatie</b>                  | <b>103</b> |
| 11.1 Onderwijsinspectie               | 103        |

|                                                |            |
|------------------------------------------------|------------|
| 11.1.1 Werkwijze .....                         | 103        |
| 11.1.2 Waarderingskader .....                  | 104        |
| 11.2 Ontwikkelingen .....                      | 105        |
| 11.2.1 Onderwijsresultatenmodel.....           | 105        |
| 11.2.2 Constateringen Onderwijsinspectie ..... | 106        |
| 11.3 Derdenonderzoek.....                      | 107        |
| 11.3.1 Algemeen.....                           | 107        |
| 11.3.2 Inhoud.....                             | 107        |
| 11.3.3 Waarderingskader .....                  | 109        |
| 11.3.4 Scholen .....                           | 109        |
| 11.4 Huidige bestuurlijk toetsingskader .....  | 110        |
| 11.4.1 Algemeen.....                           | 110        |
| 11.4.2 Inhoud.....                             | 110        |
| <b>Literatuurlijst .....</b>                   | <b>112</b> |

# 1 Identiteit

## 1.1 Algemene informatie

|                       |                                       |
|-----------------------|---------------------------------------|
| Afstudeerorganisatie: | De Meerwaarde te Barneveld            |
| Opdrachtgever:        | Kees Heek                             |
| Docentcoach:          | Ype Starreveld                        |
| Titel opdracht:       | Inrichten managementinformatiesysteem |
| Uitvoerder:           | Lianne van de Krol                    |
| Verwachte einddatum:  | 11 juni 2015                          |

## 1.2 Afstudeerorganisatie

### 1.2.1 Algemene informatie

De Meerwaarde is een school voor vmbo-onderwijs te Barneveld. De Meerwaarde is ontstaan uit twee scholen, namelijk het Christiaan Huygens en het Groen van Prinsterer. In 2005 zijn de schoolbesturen gefuseerd en vanaf begin 2008 zijn de scholen verder gegaan onder de naam: De Meerwaarde. In eerste instantie zijn de scholen in hun eigen schoolgebouw gebleven, maar in het schooljaar 2011-2012 is het nieuwe schoolgebouw geopend en zijn de beide schooldelen in dit nieuwe gebouw aan de Rietberglaan te Barneveld getrokken.



Figuur 13: Logo De Meerwaarde

De Meerwaarde is een christelijke school die zich richt op de ontwikkeling van elke leerling. Dit komt onder andere tot uiting in de slogan: Geloof in elk talent! Ze proberen de talenten van leerlingen te ontwikkelen, bijvoorbeeld door het geven van talenttijd, waarin leerlingen kunnen kiezen uit verschillende opdrachten. De school is op zoek naar nieuwe manieren van leren en lesgeven. Ze hebben daarom al enkele unieke concepten ingevoerd. Bijvoorbeeld de winkeltjes die gevestigd zijn in het schoolgebouw en de indeling van lokalen in clusters van vier, waar vanuit één lokaal alle lokalen kunnen worden overzien (genaamd: transparante setting).

De Meerwaarde wil graag praktisch en passend onderwijs bieden aan leerlingen. Dit doen ze bijvoorbeeld door het geven van praktijkvakken en begeleiding op maat. Deze begeleiding wordt afgestemd op wat een leerling nodig heeft, er is bijvoorbeeld extra aandacht voor leerlingen met dyslexie. Daarnaast is het voor leerlingen die een havo/vwo (cito-)advies krijgen, mogelijk om naar De Meerwaarde te gaan. Voor deze leerlingen is een speciaal programma ontwikkeld, dat aansluit bij hun leerniveau.

### 1.2.2 Missie en visie

Naast de algemene informatie ook even aandacht voor de missie en visie van De Meerwaarde, om een beeld te krijgen van waar ze voor staan en wat ze willen bereiken. Het is om twee redenen belangrijk om naar de missie en visie te kijken. Ten eerste om te kijken of je het hiermee eens bent. En ten tweede om je af te vragen of de opdracht hieraan bijdraagt. De missie en visie van De Meerwaarde worden als volgt geformuleerd:

## **Missie**

Door motiverend onderwijs, dat praktisch is met passende begeleiding, bereiken we meer dan mogelijk lijkt! Het resultaat is dat we vanaf 2015 boven gemiddeld scoren op:

- Examenresultaten en succesvolle doorstroom in het vervolgonderwijs.
- Leerlingentevredenheid en oudertevredenheid.

(De Meerwaarde, 2012, p. 4-6)

## **Visie**

De Meerwaarde heeft hun visie op de volgende wijze uitgewerkt: (De Meerwaarde, 2012, p. 4-6)

- *Christelijke dimensie*. Protestant-Christelijke school met de Bijbel als uitgangspunt. Waarbij het christelijke zichtbaar en voelbaar is.
- *Onderwijskundig dimensie*. Motiverend onderwijsgeven, waarbij een praktische manier van leren en passende begeleiding horen.
- *Pedagogische dimensie*. Leerlingen laten zorgdragen voor de schepping. En ze laten zien wat in de wereld om hen heen gebeurt, om ze te vormen en weerbaar te maken.
- *Maatschappelijke dimensie*. Ondersteuning van de ouders het op gebied van opvoeding. Laten zien wie God is en hoe je kunt leven voor Hem en je talenten kunt inzetten in de maatschappij.

Naast deze missie en visie heeft De Meerwaarde ook een aantal kernwaarden. Deze kernwaarden zijn nauw verbonden met de missie en visie en worden als volgt geformuleerd:

### **Duidelijk**

Afspraak is afspraak - helder - direct

### **Dichtbij**

Kleinschalig - toegankelijk - betrokken

### **Gedreven**

Proactief - gemotiveerd - energie

### **Positief**

Toekomstgericht - respect - optimistisch

### **Inlevend**

Zorgzaam - attent - samen

## 2 Aanleiding

Voordat verder wordt ingegaan op de afstudeeropdracht zelf, eerste even aandacht voor de aanleiding van de opdracht. In het kort houdt de opdracht het volgende in: Het inrichten van een management-informatiesysteem.

Er zijn meerdere aanleidingen voor het starten van de opdracht. Ten eerste is het huidige bestuurlijk toetsingskader zes jaar geleden opgesteld en daarom is er de vraag om een revisie. Deze revisie is nodig om onder andere in te kunnen inspelen op verandering in de omgeving, een actueel beeld te hebben van wat erin de organisatie speelt en de organisatie te kunnen besturen.

Ten tweede is De Meerwaarde ontstaan uit twee scholen. Een samenvoeging van twee scholen is niet zo één, twee, drie gebeurd. Er zijn bijvoorbeeld twee verschillende administraties die samengevoegd moeten worden. Daarnaast moet ook gekeken worden naar wat de beste manier van vastleggen is en welke informatie nodig is voor de besturing van de organisatie. Om te zorgen dat het bestuurlijk toetsingskader past bij de gewijzigde situatie, is de vraag voor de herziening van het bestuurlijk toetsingskader ontstaan.

Ten derde is er de behoefte om het bestuurlijk toetsingskader aan te laten sluiten op het waarderingskader van de Onderwijsinspectie. Dit moet ervoor zorgen dat alle informatie aanwezig is en de inspectiebeoordeling van tevoren kan worden ingeschat. Op deze manier worden problemen of verrassingen achteraf voorkomen. De vraag is dan ook of dit waarderingskader opgenomen kan worden in het bestuurlijk toetsingskader. Dit waarderingskader bevat de indicatoren, waarmee de Onderwijsinspectie de kwaliteit van het onderwijs controleert.

Daarnaast is gebleken dat gegevens soms niet vanzelf worden aangeleverd, maar dat erachteraan gezeten moet worden. Dit komt onder andere doordat niet bekend is, welke gegevens wanneer nodig zijn. Het is daarom nodig in kaart te brengen, welke gegevens nodig zijn en wanneer deze aangeleverd moeten worden.

## 3 Projectdefinitie

### 3.1 Hoofd- en deelvragen

De afstudeeropdracht moet bijdragen aan de beantwoording van de volgende hoofdvraag:

*Op welke manier kan gezorgd worden dat de managementinformatie actueel, relevant en volledig is en dat de daarvoor benodigde gegevens volledig, actueel, beoordeeld, goedgekeurd en tijdig aanwezig zijn en dat op basis van deze gegevens conclusies zijn getrokken en adviezen zijn geformuleerd?*

Deze hoofdvraag kan worden opgedeeld in drie deelvragen:

1. Welke informatie moet zichtbaar zijn in het bestuurlijk toetsingskader?
2. Welke gegevens zijn nodig om het bestuurlijk toetsingskader te vullen en waar komen deze gegevens vandaan?
3. Op welke manier kan gezorgd worden dat de benodigde gegevens volledig, actueel, beoordeeld, goedgekeurd en tijdig aanwezig zijn en dat op basis van deze gegevens conclusies zijn getrokken en adviezen zijn geformuleerd?

### 3.2 Fasen

In bijlage 9 staat een figuur die het project schematisch weergeeft. De drie grote cirkels geven de drie fasen van de opdracht weer. Elke fase komt voort uit één van de hiervoor genoemde deelvragen. Hierna zullen alle drie de fasen worden toegelicht. Deze drie fasen samen vormen de gehele afstudeeropdracht en geven antwoord op de hiervoor genoemde hoofdvraag.

#### 3.2.1 Fase 1

De eerste fase is het opstellen van het bestuurlijk toetsingskader, dit is de bovenste cirkel in het schema van bijlage 9. Het bestuurlijk toetsingskader is een lijst met punten, waarop gestuurd moet kunnen worden. Het idee is dat het waarderingskader van de Onderwijsinspectie de basis wordt van het nieuwe bestuurlijk toetsingskader. Maar naast de indicatoren die daarop vermeld staan, zijn er nog andere zaken die de bestuurder graag in de gaten wil houden. Het gaat om punten die belangrijk zijn voor de school en waar hij op wil sturen. Het gaat bijvoorbeeld om de identiteit en de kwaliteit van de leerlingbegeleiding.

Stel bij de opstelling van de indicatoren de vraag, waarom deze indicator moet worden opgenomen in het kader. Is dit omdat het interessant is om te weten of is het nodig voor de sturing of verantwoording? Deze vraag is van belang om te zorgen dat het kader niet te groot wordt en informatie bevat waar eigenlijk niets mee gebeurt. Hoe groter het bestuurlijk toetsingskader wordt, hoe meer informatie ook beschikbaar moet zijn.

De indicatoren moeten specifiek zijn. Het moet duidelijk zijn wat ermee weergegeven wordt en moet niet voor meerdere uitleggen vatbaar zijn. Daarnaast moeten de indicatoren specifiek genoeg zijn om het meetbaar te maken. Een voorbeeld ter verduidelijking:

Niet: Dat de kwaliteit elk jaar verbeterd.

Wel: Dat het gemiddelde rapportcijfer van de leerlingen en opzicht van vorig jaar stijgt.

Dat er meer slagen voor hun eindexamen dan vorig jaar.

Deze twee punten kunnen een mogelijke indicator zijn voor verbeterde kwaliteit.

Het gaat dus om indicatoren die meetbaar zijn. Bij een aantal indicatoren kan het zijn dat naast een indicator, ook een norm nodig is om te kunnen sturen. In het hiervoor gegeven voorbeeld is bijvoorbeeld de norm: Het gemiddelde rapportcijfer moet minimaal met 0,2 punten stijgen ten opzichte van het jaar

ervoor. Door deze norm is het mogelijk om te kijken of de werkelijkheid overeenkomt met de gewenste situatie.

Bij het bepalen van de norm, kan ook gebruik gemaakt worden van de schaalverdeling die de Onderwijsinspectie hanteert. De Onderwijsinspectie hanteert onder andere een schaalverdeling van één tot en met vier, waarbij één staat voor zeer onvoldoende en vier voor goed.

De indicatoren/normen horen bij een bepaalde ambitie die de school wil nastreven. Bij een bepaalde ambitie kunnen verschillende indicatoren horen. Een aantal ambities die bij elkaar horen, vormen een domein. Deze domeinen worden gevormd nadat alle ambities bekend zijn.

De opdracht bij fase één is: Duidelijk te krijgen waarop het bestuur wil kunnen sturen. Aan het eind van fase één is bekend welke ambities en indicatoren in het bestuurlijk toetsingskader komen en in welke domeinen deze gegroepeerd worden.

### 3.2.2 Fase 2

Nadat dit duidelijk is, begint de volgende fase. Dit is fase twee, deze fase wordt weergegeven in de middelste cirkel in bijlage 9. De gevonden indicatoren vormen de basis van deze fase. Er is bekend waarop beoordeeld moet worden en nu moet gekeken worden welke gegevens nodig zijn om het bestuurlijk toetsingskader te vullen. Per indicator moet worden gekeken, welke gegevens nodig zijn om te bekijken of aan de gestelde norm wordt voldaan. Ter verduidelijking een voorbeeld:

Criterion: Maximale ziekteverzuim van 5%

Om te kunnen beoordelen of niet meer dan 5% van de medewerkers ziek is, zijn bepaalde gegevens nodig. Ten eerste moet bekend zijn wie als ziek staat vermeld. Ten tweede moet bekend zijn hoeveel medewerkers erin totaal zijn. Op basis van deze twee gegevens kan worden bepaald of het ziekteverzuim onder de 5% blijft.

Nadat duidelijk is welke gegevens nodig zijn, zal gekeken moeten worden waar deze gegevens vandaan moet komen, oftewel uit welke gegevensbron deze gegevens komen.

De opdracht bij fase twee is: Welke gegevens zijn nodig om het bestuurlijk toetsingskader te vullen? Het eindproduct van deze fase is een lijst met welke gegevens nodig zijn en waar deze gegevens vandaan gehaald kunnen worden.

### 3.2.3 Fase 3

Nadat dit allemaal in kaart is gebracht volgt fase drie, dit is de onderste cirkel. De basis van deze fase is het document met daarop alle gegevens die nodig zijn. Per gegevensstroom moet gekeken worden naar een aantal zaken. Het gaat onder andere om:

- Hoe vaak moet de gegevensbron worden bijgewerkt?
- Wie moeten welke gegevens (documenten) aanleveren en wanneer?
- Wie moet deze gegevens beoordelen, goedkeuren, op basis van deze gegevens conclusies trekken en adviezen geven?
- Hoe lang duurt het voordat bepaalde documenten zijn opgesteld?

Deze vragen moeten inzicht geven in:

- Wie levert de gegevens voor het bestuurlijk toetsingskader aan?
- Wie moet/moeten deze gegevens goedkeuren?
- Wanneer moet welke gegevens beschikbaar zijn voor goedkeuring/beoordeling?
- Wanneer moeten de gegevens goedgekeurd en beoordeeld zijn en conclusies en adviezen zijn geformuleerd?

- Wanneer moet de persoon die de gegevens aanlevert een herinnering krijgen?
- Hoe vaak per jaar moeten deze gegevens worden aangeleverd?

De opdracht bij fase drie is: Erachter komen hoe ervoor gezorgd kan worden dat de gegevens actueel zijn en op tijd worden aangeleverd. Het eindproduct van deze fase is een overzicht van hoe de benodigde gegevens door de organisatie lopen, wie verantwoordelijk is voor (welk deel van) de aanlevering van gegevens en wanneer (uiterlijk) aangeleverd moet worden.

### 3.3 Proces volgorde

De manier waarop het nu beschreven is (in het schema van bijlage 9: van boven naar onder), geeft de volgorde aan van het onderzoek. In tegengestelde richting (in het schema van onder naar boven) wordt weergegeven hoe de informatiestroom hoort te lopen, namelijk:

1. Er is bekend wanneer welke gegevens aanwezig dienen te zijn.
2. Aan de hand van deze gegevens, wordt het huidige niveau bepaald. (Waar staan we nu echt.)
3. Dit huidige niveau wordt vergeleken met het bestuurlijk toetsingskader, waarin staat wat het niveau zou moet zijn.
4. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd of aan de indicator/norm wordt voldaan. En kunnen eventueel vervolgstappen worden opgesteld.

### 3.4 Eindproducten

In de loop van het project worden verschillende producten vormgegeven. Elke fase heeft een eigen eindproduct en al deze producten samen vormen het managementinformatiesysteem. De drie eindproducten van de fasen zijn:

1. Bestuurlijk toetsingskader.
2. Overzicht met welke gegevens nodig zijn om dit bestuurlijk toetsingskader in te vullen.
3. Overzicht van wie er wanneer voor welke gegevens moet zorgen.

Deze drie eindproducten borduren op elkaar voort, dit blijkt bijvoorbeeld uit het figuur in bijlage 9 en de beschrijving van de fasen in dit hoofdstuk. Daarom is het voor het overzicht mogelijk om alles in één grote tabel te zetten, zodat het verband tussen de verschillende producten zichtbaar is. Ook zorgt een overzicht ervoor dat bepaalde informatie eenvoudig en snel vindbaar is.

Een opzet van dit overzicht is hierna opgenomen. De tabel geeft alle te onderzoeken facetten weer. Ook de volgorde van onderzoeken is nog te herkennen in de tabel, namelijk van links naar rechts.

| Domein: |           |      |                      |                |     |         |          |
|---------|-----------|------|----------------------|----------------|-----|---------|----------|
| Ambitie | Indicator | Norm | Benodigde informatie | Informatiebron | Wie | Wanneer | Hoe vaak |
|         |           |      |                      |                |     |         |          |
|         |           |      |                      |                |     |         |          |
|         |           |      |                      |                |     |         |          |
|         |           |      |                      |                |     |         |          |
| Domein: |           |      |                      |                |     |         |          |
| Ambitie | Indicator | Norm | Benodigde informatie | Informatiebron | Wie | Wanneer | Hoe vaak |
|         |           |      |                      |                |     |         |          |
|         |           |      |                      |                |     |         |          |
|         |           |      |                      |                |     |         |          |

Op basis van deze informatie is het mogelijk om te sturen, er is namelijk bekend als bepaalde zaken afwijken van de gestelde norm. Ook is alle informatie bekend die nodig is voor de Onderwijsinspectie, er hoeft dan niet op het laatste moment of achteraf gezocht te worden naar informatie.

### **3.5 Aandachtspunten bij de uitvoering**

Bij de uitvoering van de opdracht moet ook aandacht zijn voor een aantal andere zaken, dan alleen het onderzoek zelf. Deze aandachtspunten worden hierna besproken.

#### **3.5.1 Afbakening**

Om te voorkomen dat de opdracht te groot wordt om binnen de gestelde tijd uit te kunnen voeren, moet de opdracht afgebakend worden. Daarom zal alleen gekeken gaan worden naar de informatiestromen die nodig zijn voor het bestuurlijk toetsingskader, andere informatiestromen blijven buiten beschouwing.

Daarnaast zal alleen gekeken worden naar indicatoren die relevant zijn voor de besturing van de school of nodig zijn voor de verantwoording. Er zullen geen indicatoren worden meegenomen die alleen maar interessant zijn om te weten, maar waar verder niets mee gebeurt.

#### **3.5.2 Effect**

Het projectresultaat heeft een bepaald effect. Wat betreft de bestuurder kan dit twee kanten op gaan. Aan de ene kant, kan het positief zijn, als het eindproduct voldoet aan de verwachtingen. Aan de andere kant kan het negatief zijn als het eindproduct niet overeenkomt met de verwachtingen. Daarom is het van belang tussentijds contactmomenten te hebben en overeen te stemmen of het nog aan de verwachtingen voldoet.

Het effect voor het personeel kan ook twee kanten op gaan. Aan de ene kant kunnen zij er meer werk door krijgen, doordat meer dingen gerapporteerd of vastgelegd moeten worden. Aan de andere kant is vooraf bekend welke gegevens wanneer beschikbaar moeten zijn. Hierdoor zal er niet pas op het laatste moment een beroep op hen worden gedaan om nog gegevens te verstrekken.

#### **3.5.3 Gebruikers**

Het eindproduct van de opdracht is een bestuurlijk toetsingskader. Dit kader zal gebruikt gaan worden door de bestuurder om bepaalde processen/activiteiten bij te sturen. De bestuurder is daarmee de directe eindgebruiker van het product.

Naast de bestuurder als directe eindgebruiker, zijn er nog een aantal indirecte eindgebruikers. Ten eerste zijn dit de directie en de teamleiders, zij zijn verantwoordelijk voor een eerste bijsturing en daarnaast ook voor een deel van de aan te leveren van documenten. Ten tweede zijn dit de personeelsleden/teams. Zij kunnen te maken krijgen met een overzicht met datums, waarop bepaalde gegevens aangeleverd moeten zijn. Ten derde is de Onderwijsinspectie een indirecte eindgebruiker, omdat zij de informatie krijgen doorgespeeld die uit het bestuurlijk toetsingskader komt. En ten vierde is de Raad van Toezicht ook een indirect eindgebruiker van de opdracht, omdat de verantwoording van een deel van de activiteiten via het bestuurlijk toetsingskader verloopt.

Er is misschien een kans dat ook de ouders en leerlingen indirect betrokken zijn door de veranderingen in het toetsingskader. De ouders en leerlingen vullen namelijk een enquête in als tevredenheidsonderzoek. Het kan zijn dat door het in kaart brengen van de informatiebehoefte, meer of andere informatie nodig is van de ouders en/of leerlingen. Dit zou kunnen leiden tot bijvoorbeeld een andere enquête.

## 4 Randvoorwaarden

Om de opdracht uit te kunnen voeren zijn er een aantal randvoorwaarden. Ten eerste moet er de mogelijkheid zijn om de mensen te spreken die informatie kunnen verschaffen die nodig is voor de voortgang van de opdracht. Deze mensen moeten beschikbaar zijn en openstaan voor een (kort) gesprek. Daarbij is het van belang dat ze hun expertise of beschikbare informatie willen delen.

Ten tweede moet er toegang zijn tot het waarderingskader van de Onderwijsinspectie, omdat deze de basis gaat vormen voor het bestuurlijk toetsingskader.

Ten derde is het belangrijk om de informatiesystemen in te kunnen zien, om te weten welke gegevens aanwezig zijn en welke gegevens worden verzameld.

Ten vierde is het belangrijk dat de opdracht binnen de gestelde 800 uur te verwezenlijken is. Er rekening mee houdend dat een deel aan de voorbereiding is besteed.

Daarnaast is het ook van belang dat er de nodige begeleiding is rondom het traject. Het gaat dan onder andere om het afstemmen of het project/proces aan de verwachting voldoet. Om te zorgen dat er voldoende begeleiding zal zijn, wordt er een tweewekelijks moment gepland om de gang van zaken en eventuele vragen te bespreken.

Van de informatie die verschaft wordt, is het belangrijk dat deze een hoog juistheidspercentage heeft. Anders sluit het eindproduct niet aan bij de werkelijkheid.

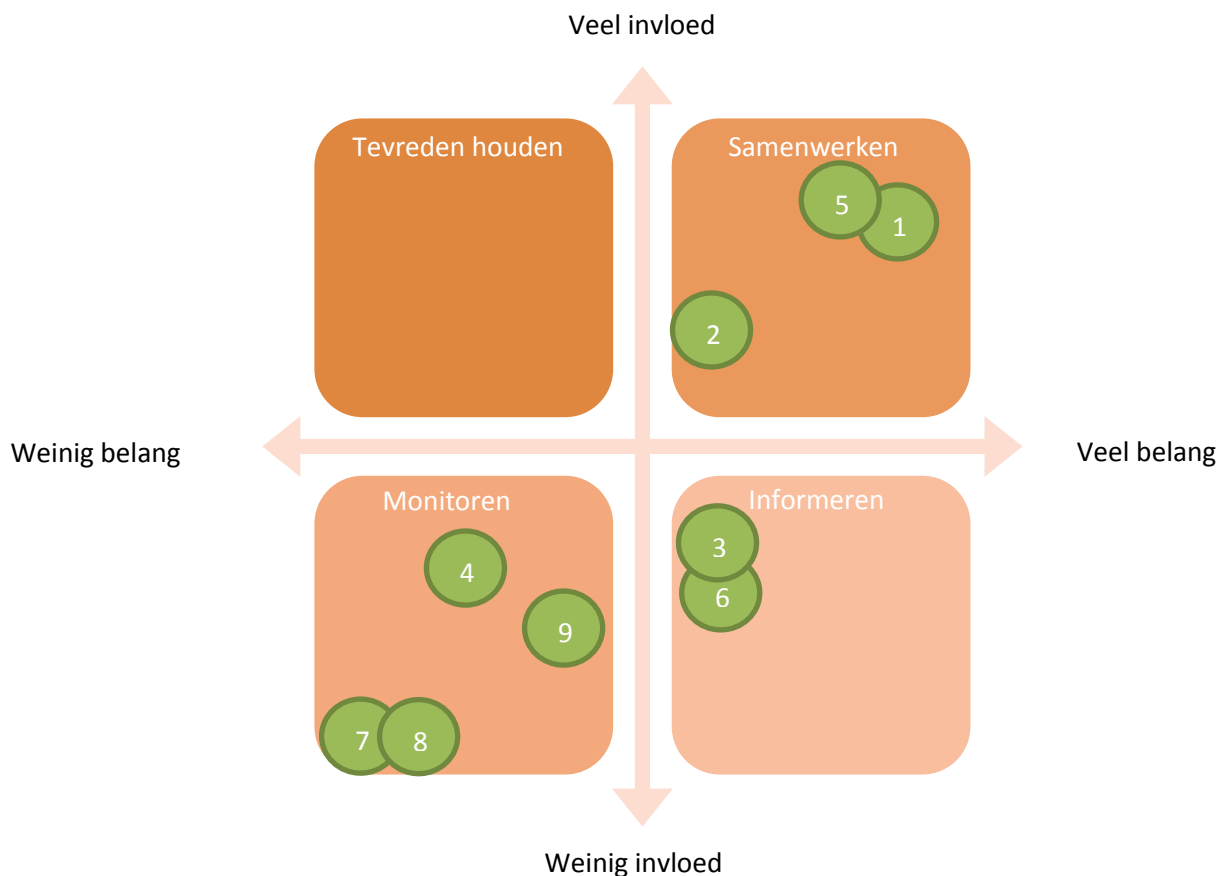
## 5 Stakeholderanalyse

### 5.1 Verbonden partijen

De volgende partijen zijn direct of indirect betrokken bij de afstudeeropdracht:

1. Bestuurder
2. Directie
3. Raad van Toezicht
4. Docentcoach van de CHE
5. Ikzelf
6. Personeel
7. Leerlingen
8. Ouders
9. Onderwijsinspectie

Elke partij heeft een bepaalde hoeveelheid belang en invloed op de opdracht. Deze mate van belang en invloed kan in een model worden weergegeven en ziet er dan als volgt uit:



## 5.2 Uitleg model

1) De **bestuurder** heeft veel belang bij de opdracht, omdat hij moeten werken met het bestuurlijk toetsingskader. De bestuurder is aansprakelijk en verantwoordelijk voor het goedbesturen van de school. Het is hiervoor nodig kennis te hebben over hoe het gaat in de organisatie en om te kunnen bijsturen. Ook heeft de bestuurder invloed op de opdracht, omdat in overeenstemming met hem onder andere de indicatoren en vormgeving worden bepaald. Samenwerking met de bestuurder is daarom van belang voor het slagen van de opdracht.

2) De **directie** heeft invloed op de opdracht, omdat in samenspraak met de bestuurder bijvoorbeeld de indicatoren worden vastgesteld. Zij hebben wel deels belang bij de opdracht, omdat ook zij te maken krijgen met het kader. Zij zullen ook verantwoordelijk zijn voor de aanlevering van gegevens. Met deze partij zal tijdens de opdracht worden samengewerkt, maar dit zal minder intensief zijn, dan met de bestuurder.

3) De **Raad van Toezicht** heeft geen direct belang bij de opdracht, omdat zij niet werken met de eindproducten van de opdracht. Wel hebben zij een indirect belang bij de opdracht, omdat het bestuurlijk toetsingskader als verantwoordingsmiddel wordt gebruikt. De Raad van Toezicht moet de informatie die uit het bestuurlijk toetsingskader komt goedkeuren. Het is daarom wel belangrijk dat het bestuurlijk toetsingskader alle informatie bevat die de Raad van Toezicht belangrijk vindt.

4) De **docentcoach van de CHE** (Christelijke Hogeschool Ede) heeft voor een klein deel invloed op het proces, omdat hij goedkeuring moeten geven op onder andere het plan van aanpak. Daarnaast heeft de CHE als school, ook een klein belang bij de opdracht, omdat zij graag willen dat studenten afstuderen en een goede naam uitdragen. Dit laatste punt houdt in dat ze graag een bepaalde kwaliteit en denkniveau willen uitdragen als standaard van hun studenten.

5) **Ikzelf** heb invloed op het project, omdat ik degene ben die het proces vormgeeft, bijvoorbeeld door het kiezen een bepaalde methodische aanpak. Ook heb ik belang bij de opdracht, omdat ik verantwoordelijk ben voor een goede afloop van het project. En daarnaast bepaalde kwaliteiten wil uitdragen, om te laten zien dat ik een hbo-werk- en denkniveau bezit.

6) Het merendeel van het **personeel** heeft niet heel veel invloed op het proces. Een deel van het personeel heeft wel deels invloed op de opdracht. Deze invloed zal onder andere de laatste fase van het proces beslaan. Hierbij zullen zij één van de belangrijkste aanleveraars zijn van gegevens. Zij kunnen aangeven welke gegevens ze verstrekken en hoe lang het opstellen van de documenten duurt. Het personeel heeft ook veel een klein deel belang bij de opdracht. Op dit moment is het zo dat de medewerkers soms pas op het laatste moment te horen krijgen, dat ze bepaalde documenten moeten aanleveren. Als bekend is welke gegevens wanneer nodig zijn, zal het minder snel gebeuren dat er pas op het laatste moment om gevraagd wordt.

7) De **leerlingen** hebben eigenlijk geen invloed op de opdracht. Wel hebben ze invloed op de invulling van het bestuurlijk toetsingskader, omdat zij een enquête invullen met hun bevindingen en zo bijdrage aan de stuurinformatie. Zij hebben een indirect belang bij de opdracht. Door het inrichten van een actueel toetsingskader is het beter mogelijk om te sturen en op deze manier onder andere de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen en te verbeteren. Hierdoor zal het onderwijs verbeteren, wat gunstig is voor de leerlingen.

8) De **ouders** hebben net als de leerlingen geen invloed op de opdracht. Maar wel op de invulling het bestuurlijk toetsingskader, doordat ook zij een enquête invullen en gesprekken voeren met leraren en daarbij aanwezige klachten of verbeterpunten kunnen uiten. De ouders hebben een indirect belang bij de opdracht, omdat zij graag goed onderwijs willen voor hun kinderen.

9) De **Onderwijsinspectie** heeft voor klein deel invloed op de opdracht, omdat het waarderingskader van de Onderwijsinspectie als basis wordt gebruikt voor het bestuurlijk toetsingskader. De Onderwijsinspectie heeft ook deels belang bij de opdracht, omdat de doorstroom en aanwezigheid van informatie wordt verbeterd. Hierdoor is alle informatie die nodig is voor de Onderwijsinspectie aanwezig, zonder dat zij daar nog op hoeven te wachten of naar hoeven te vragen.

## 6 Fasering en stappenplan

Het proces kan worden opgedeeld in drie fasen. Deze fasen zijn al eerder besproken en zijn ook te zien in bijlage 9. Hierna zal elke fase worden opgedeeld in een aantal stappen, die nodig zijn om het eindproduct van de desbetreffende fase te kunnen opstellen. Bij elke stap zal ook beknopt worden genoteerd welke activiteit/activiteiten er nodig is/zijn.

### 6.1 Fase 1

**Stap 1:** Welke indicatoren staan op het waarderingskader van de Onderwijsinspectie?

*Benodigde actie:* Opzoeken op de website van de Onderwijsinspectie en overnemen in een Excelsheet.

**Stap 2:** Welke andere indicatoren moet worden opgenomen in het toetsingskader?

*Benodigde actie:* Overleg met bestuurder/directie om deze punten op te stellen en eventueel met ondersteunend personeel (onder andere met hoofd OSB) om de punten te specificeren in toetsbare indicatoren. Bij de bepaling van deze indicatoren moet gewerkt worden vanuit de ambities die de school heeft.

**Stap 3:** Vorm (indien nodig) een norm bij de indicator.

*Benodigde actie:* Voor een aantal indicatoren kan het nodig zijn om een norm te formuleren om de prestatie te kunnen toetsen. Kijk voor welke indicatoren dit het geval kan zijn, eventueel in overleg. En bepaal in overleg wat de beste norm is voor de desbetreffende indicatoren.

**Stap 4:** Zet al deze indicatoren, normen en ambities op een rij.

*Benodigde actie:* Zet alle ambities en indicatoren met hun norm in een Excelsheet, zodat er later nog dingen achter gezet kunnen worden. (Zie pagina 91 voor de opzet van de Excelsheet.)

**Stap 5:** Groepeer al de ambities met de daarbij behorende indicatoren in domeinen

*Benodigde actie:* Zoek ambities die bij elkaar horen en samen een bepaald gebied vertegenwoordigen, bijvoorbeeld financiën of kwaliteit.

### 6.2 Fase 2

**Stap 6:** Welke gegevens zijn nodig voor de indicator?

*Benodigde actie:* Zoek per indicator op welke gegevens nodig zijn om de desbetreffende indicator te berekenen/te beoordelen.

**Stap 7:** Waar komt de gegevens vandaan?

*Benodigde actie:* Ga per gegevensgroep op zoek naar waar deze vandaan komt/zou moeten komen. Door te zoeken in informatiesystemen en te overleggen met de personen die weten waar welke informatie staat.

**Stap 8:** Zet alle benodigde gegevens en gegevensbronnen op een rij.

*Benodigde actie:* Vul de Excelsheet aan, door per indicator de benodigde gegevens met de daarbij behorende gegevensbron te vermelden.

## 6.3 Fase 3

**Stap 9:** Wie moet de gegevens aanleveren?

*Benodigde actie:* Bij alle benodigde gegevens moet gekeken worden wie deze aanlevert, een deel van het aanleverproces is waarschijnlijk bekend, bijvoorbeeld als de aanlevering gaat via ICT-voorzieningen. Wat niet bekend is moet in overleg duidelijk worden.

**Stap 10:** Wie moet deze gegevens beoordelen/goedkeuren?

*Benodigde actie:* Naast dat er iemand is die de documenten opstelt, is er in sommige gevallen ook iemand die er iets van moet vinden, het moet goedkeuren, conclusies moet trekken en/of adviezen moet geven. Deze persoon/personen zal/zullen waarschijnlijk in de lijn liggen met degene die de stukken opstelt en zal/zullen op dezelfde manier worden gevonden als degene die de stukken opstelt.

**Stap 11:** Wanneer moeten de stukken worden aangeleverd?

*Benodigde actie:* Ten eerste moet bekend worden wanneer de Onderwijsinspectie controleert en wanneer de benodigde stukken daarvoor moeten worden afgegeven. Ten tweede moet bekeken worden, wanneer de bestuurder welke gegevens wil hebben, bijvoorbeeld de stukken die naar de Onderwijsinspectie worden gestuurd. Ten derde moet bekeken worden hoe vaak bijgestuurd dient te worden, deze bepaald de frequentie van aanleveren. En ten vierde is misschien informatie nodig om te rapporteren (bijvoorbeeld naar de Dienst Uitvoering Onderwijs). Deze informatie komt uit gesprekken met de bestuurder en de controller. Indien dit onvoldoende is, zal met andere medewerkers worden gesproken.

**Stap 12:** Hoe lang duurt het opstellen van de documenten?

*Benodigde actie:* Per document kijken wat de opstellingsduur is. Dit is een combinatie van het bekijken van de omvang van de te verstrekken gegevens en het voeren van gesprekken met degene die de gegevens aanlevert.

**Stap 13:** Welke gegevens moet worden aangeleverd?

*Benodigde actie:* Kijk welke gegevens exact nodig zijn. Het kan hierbij nodig zijn dat een format wordt opgesteld, zodat duidelijk wordt welke gegevens allemaal aangeleverd moeten worden.

**Stap 14:** Hoe lang van te voren moet een herinnering worden verzonden?

*Benodigde actie:* Er wordt een datum vastgesteld, waarop de herinnering voor het aanleveren van de gegevens wordt verstuurd. Deze datum wordt bepaald aan de hand van de uiterste aanleverdatum en de benodigde opsteltijd.

**Stap 15:** Zet alle gevonden informatie van fase drie op een rij.

*Benodigde actie:* Vul de Excelsheet aan met wie aanlevert, wie goedkeurt, wanneer aangeleverd moet worden en wanneer een herinnering verzonden moet worden.

## 6.4 Afronding

Aan het eind van de opdracht zijn een aantal producten tot stand gekomen. Het gaat om de volgende producten:

- Projectverantwoording.
- Adviesrapport.
- Bestuurlijk toetsingskader.
- Overzicht met welke informatie nodig is om dit bestuurlijk toetsingskader te vullen.
- Overzicht van wie wanneer voor welke informatie moet zorgen.
- Excelsheet.

## 7 Tijdbeheersing

Hierna is een planning opgenomen. De startdatum voor dit project is de week na de deadline (23 januari 2015) voor het plan van aanpak. De kleuren in de tabel geven de fasen van het project weer.

| Datum                  | Activiteit                                      |
|------------------------|-------------------------------------------------|
| Week 5                 | Stap 1                                          |
| Week 5 + 6             | Stap 2                                          |
| Week 6 + 7             | Stap 3                                          |
| Week 8                 | Stap 4                                          |
| Week 8                 | Stap 5                                          |
| Week 9 - 11            | Stap 6                                          |
| Week 11 - 13           | Stap 7                                          |
| Week 14                | Stap 8                                          |
| Week 14 - 17           | Stap 9                                          |
| Week 14 - 18           | Stap 10                                         |
| Week 18                | Stap 11                                         |
| Week 19                | Stap 12                                         |
| Week 19 - 21           | Stap 13                                         |
| Week 21 - 22           | Stap 14                                         |
| Week 22                | Stap 15                                         |
| Gedurende de opdracht  | Adviesrapport                                   |
| Gedurende de opdracht  | Projectverantwoording                           |
| Week 22 - 23           | Presentatie                                     |
| Week 23 + 24           | Afronding rapportages                           |
| 11 juni 2015 (week 24) | Deadline adviesrapport en projectverantwoording |

### 7.1 Aandachtspunten

Bij het opstellen en uitvoeren van de planning, moet rekening gehouden worden met een aantal zaken. In verband met vakantie of feestdagen is De Meerwaarde gesloten op:

- Week 9 is de voorjaarsvakantie.
- 3 april is Goede Vrijdag.
- 27 april is Koningsdag.
- 14 en 15 mei Hemelvaartsdag.
- 25 mei is het Pinksteren.

Ook moet rekening gehouden worden met de verdiepingsmidweek in week 15. Met deze datums moet rekening gehouden worden met het plannen van onder andere gesprekken.

## 8 Kwaliteitsbeheersing

### 8.1 Eisen

Aan het eindproduct worden een aantal eisen gesteld, deze eisen moeten ervoor zorgen dat het bestuurlijk toetsingskader van voldoende kwaliteit is. De eisen aan het eindproduct worden hierna besproken.

Ten eerste moet het waarderingskader van Onderwijsinspectie worden gebruikt als basis van het toetsingskader, want dit is een van de vereisten die wordt gesteld aan het bestuurlijk toetsingskader.

Ten tweede is het belangrijk dat het bestuurlijk toetsingskader duidelijk en begrijpelijk is, zodat deze eenvoudig af te lezen is. En dat op basis van de gegevens beslissingen genomen kunnen worden. Het is dus belangrijk dat het bestuurlijk toetsingskader bruikbaar en gebruiksvriendelijk is.

Ten derde is het van belang dat de indicatoren van het bestuurlijk toetsingskader meetbaar zijn (door data of waarneming). Als deze indicatoren niet meetbaar zijn, dan is het niet mogelijk te bepalen of de werkelijkheid aan de gestelde normen voldoet en is sturing niet mogelijk.

Ten vierde moeten de geformuleerde indicatoren bijdragen aan de gestelde doelen (bijvoorbeeld de missie en visie). Het is namelijk de bedoeling dat het gewenste doel in beeld blijft en dat de indicatoren laten zien of huidige situatie overeenkomt met het gewenste doel of dat bijgestuurd moet worden.

Ook moet de informatie die weergegeven wordt in het bestuurlijk toetsingskader betrouwbaar zijn. De gegevens moeten volledig, juist en tijdig beschikbaar zijn om te zorgen dat de stuurinformatie betrouwbaar is. Niet betrouwbare informatie zorgt ervoor dat sturing niet mogelijk is of dat op het verkeerde gestuurd wordt, waardoor zelfs een averechts effect kan optreden.

Daarnaast is het ook belangrijk dat de gekozen gegevensstromen laten zien hoe de werkelijkheid is. Als dit niet het geval is, dan wordt gestuurd op fictieve of niet op de werkelijkheid gebaseerde cijfers.

### 8.2 Beheersing

Om te zorgen dat aan deze vereisten wordt voldaan, zijn een aantal zaken belangrijk. Ten eerste is het goed afstemmen van de voortgang belangrijk. Hierdoor kan duidelijk worden of het resultaat de goede richting op gaat en of deze begrijpelijk genoeg is om mee te kunnen werken.

Ten tweede zullen de gesprekken met verschillende mensen binnen de school nodig zijn voor de beheersing. Het gaat onder andere om het vormen van meetbare indicatoren en het opstellen van de gegevensstromen. Dit tweede punt zal helpen te zorgen dat de gegevens betrouwbaar zijn, doordat tijdig wordt aangeleverd en bekend is wat aangeleverd moet worden.

Daarnaast zal de theorie een instrument zijn om te bepalen of bepaalde gegevens de werkelijkheid goed weergeven. Hiernaast zullen ook gesprekken worden gevoerd met degene binnen de school wie gespecialiseerd is in bepaalde vakgebieden.

## 9 Risicoanalyse

Bij de uitvoering van het project zijn een aantal risico's, hierna zullen deze worden besproken. Het eerste mogelijke risico is dat er te weinig tijd is voor het voeren van gesprekken. Het gaat dan vooral om gesprekken die bepalend zijn voor de richting en voortgang van de opdracht. Dit risico is te beheersen door tijdig te kijken met wie gesproken dient te worden en afspraken te maken. En als vooraf nog niet bekend is hoe veel tijd nodig is voor een gesprek, wat extra tijd plannen of meerdere afspraken maken, zodat alles wat besproken moet worden, besproken kan worden.

Een tweede risico kan zijn dat de opdracht te groot wordt, door dat er te veel bij de opdracht wordt betrokken of dat er te veel in het bestuurlijk toetsingskader wordt gezet om te onderzoeken. Dit risico kan beheerst worden door aan te geven waar de grens ligt. En door bepaalde einddatums te plannen voor bijvoorbeeld het vaststellen van alle indicatoren, dat niet nadat fase één is afgesloten weer nieuwe indicatoren worden aangedragen.

Een derde risico kan zijn dat in een bepaalde fase te lang wordt blijven hangen, waardoor tijdgebrek ontstaat bij een andere fase. Dit kan voorkomen worden door vooraf een planning op te stellen. En daarbij deadlines te vormen voor wanneer welke fase eindigt en deze ook te bespreken en daar niet van af te wijken.

Een ander risico is het uitvallen van de stagebegeleider. Dit heeft diverse gevolgen, onder andere vertraging van het proces doordat zaken niet afgestemd kunnen worden. Dit risico is niet te voorkomen, wel is het mogelijk vooraf goed af te stemmen van wat de bedoeling is, zodat daarheen gewerkt kan worden. Daarnaast kan gezocht worden naar een tijdelijke vervanger.

## 10 Communicatie

De communicatie over het project zal verschillen per stakeholder. Daarom zal hierna per stakeholder de wijze van communiceren worden beschreven.

De bestuurder is het meest betrokken bij de opdracht, regelmatig contact is daarom van belang. Deze communicatie zal gaan via geplande gesprekken, ongeveer één keer per week/per twee weken. In deze gesprekken zal het gaan over wat er is gedaan en wat er nog gedaan moet worden. Daarnaast zal erbij vragen/problemen contact zijn via mail of telefoon.

Met de directie is regelmatig contact, om te kijken of zij zich kunnen vinden in de voortgang van het proces. Dit contact is minder intensief dan met de bestuurder. Zij zullen vooral in het eerste stuk van de opdracht betrokken zijn, onder andere bij het opstellen van de indicatoren.

Met de CHE zullen ook contactmomenten zijn. Dit zijn momenten die vooraf worden gepland in samenspraak met de docentcoach. In deze gesprekken zal het gaan over de voortgang en mogelijke knelpunten in het proces. Ook kan bij vragen of problemen contact zijn via mail of telefoon.

Ook is het personeel een stakeholder. Deze partij zal niet volledig direct betrokken zijn bij de opdracht. Bij elke fase zijn een aantal medewerkers betrokken bij de opdracht. Degene die betrokken worden bij de opdracht zullen in informele gesprekken op de hoogte worden gehouden over de voortgang van de opdracht. Daarnaast zullen andere medewerkers die interesse hebben, geïnformeerd worden door gesprekken in bijvoorbeeld de pauze of op de gang. Als afsluitend geheel zal er aandacht worden gegeven door via mail en/of het wekelijkse communicatiemoment kort aandacht te geven aan wat de resultaten zijn van de uitgevoerde opdracht.

Het contact met de Raad van Toezicht is niet intensief, zij zijn niet direct betrokken bij de opdracht.

Met de andere partijen zal, via mij, geen communicatie plaatsvinden, omdat zij niet direct verbonden zijn met de opdracht.

Dat het project zich afspeelt is bekend gemaakt tijdens een wekelijks communicatiemoment. Verder zal er bekendheid aan gegeven worden door gesprekken te voeren met collega's in bijvoorbeeld de pauzes. Ook is er de gelegenheid om, als dat nodig is, bekendmaking te doen tijdens het wekelijkse communicatiemoment of via de wekelijkse nieuwsbrief.

## 11 Oriëntatie

Om een beter beeld te krijgen van de opdracht, is informatie verzameld die in zekere mate samenhangt met de opdracht. Hierna worden de bevindingen van de oriënterende fase weergegeven.

### 11.1 Onderwijsinspectie

Voordat de opdracht uitgevoerd wordt, is het van belang een beetje een beeld te hebben van de Onderwijsinspectie. Daarom hier een verdieping in wat de Onderwijsinspectie doet en wat het waarderingskader inhoudt (Onderwijsinspectie, *Toezichtkader*, 2013, p. 11-37) (Onderwijsinspectie, *Uitgangspunten*, 2013, p. 5-21).

De Onderwijsinspectie controleert de kwaliteit van het onderwijs en de kwaliteit van de school. Dit doen zij om een bepaald kwaliteitsniveau te waarborgen, waar ouders en leerlingen op kunnen vertrouwen.

De Onderwijsinspectie voert eerst een risicoanalyse uit als een eerste beoordeling. Afhankelijk van de uitkomsten wordt een arrangement toegewezen. Dit kan een basisarrangement zijn, als geen risico's worden aangetroffen of een toezichtarrangement, als wel risico's worden aangetroffen.

Naast toezicht op de kwaliteit, is er ook toezicht op de financiën. Van alle scholen wordt er jaarlijks naar de financiële continuïteit gekeken, door middel van een aantal kengetallen. Ook wordt bij alle scholen gekeken naar de financiële doelmatigheid, wat inhoudt dat overheidsgeld worden besteed waarvoor ze bedoeld is en dat ze niet onnodig worden opgespaard in bijvoorbeeld reserves. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de financiële rechtmatigheid van zowel de inkomsten als de uitgaven. Dit alles wordt gedaan op basis van de goedgekeurde jaarrekening. De goedgekeurde jaarrekening moeten scholen bij de Dienst Uitvoering Onderwijs indienen via de Elektronisch Financiële Jaarrekening (EFJ). Naar de goedkeuring van de accountant wordt ook jaarlijks gekeken, maar dan steekproefsgewijs. Er wordt dan gekeken naar de kwaliteit van de controle.

#### 11.1.1 Werkwijze

De Onderwijsinspectie voert, zoals gezegd, een risicoanalyse uit. Dit doen zij in drie stappen, die behoren bij fase één.

##### Fase 1

Stap één is het uitvoeren van een kennisanalyse. Hierbij wordt gekeken naar de leerresultaten, jaarrekening, externe verantwoording en signalen over mogelijke knelpunten in het onderwijs. Op basis hiervan wordt de scholen ingedeeld in: geen risico, risico of ernstig risico. De scholen waar geen risico's worden geconstateerd, worden ingedeeld in het basisarrangement. De scholen die in de andere categorieën vallen, krijgen te maken met stap twee.

Stap twee is de expertanalyse. Bij deze analyse wordt grondiger gekeken naar de stukken en opzoek gegaan naar de achtergrond en de aard van de risico's. Ook wordt gekeken naar de stappen die mogelijk al zijn genomen om het risico te voorkomen of te beperken. Aan het eind van deze stap wordt opnieuw dezelfde indeling gehanteerd als bij stap één.

Stap drie is het toekennen van het basisarrangement aan scholen zonder risico. De scholen waar een risico is, gaan naar fase twee.

##### Fase 2

In fase twee vindt een kwaliteitsonderzoek plaats aan de hand van de indicatoren van het waarderingskader. Op basis van dit onderzoek wordt het toezichtarrangement toegekend. Voor dit kwaliteitsonderzoek zijn verantwoordingsdocumenten nodig. Deze documenten moet de school

aanleveren. Afhankelijk van de kwaliteit van deze verantwoording wordt de hoeveelheid inspectieonderzoek vastgesteld (betreft onder andere scholenbezoek).

Dit kwaliteitsonderzoek is maatwerk. Het waarderingskader kent een aantal indicatoren die bij het kernkader horen, deze indicatoren worden allemaal beoordeeld. Op basis vanwaar de risico's liggen kan dit kernkader worden aangevuld met indicatoren van het aanvullend kader. Ook kan het nodig zijn extra verdieping te krijgen in bepaalde aspecten, dan kan gebruik gemaakt worden van het verdiepend kader.

Op basis van dit onderzoek wordt het arrangement vastgesteld. Dit kan het basisarrangement zijn als geen of nauwelijks tekortkomingen zijn. Als er wel tekortkomingen zijn wordt gekeken onder welk domein deze vallen. Er zijn twee domeinen, namelijk opbrengsten en onderwijsproces. Afhankelijk vanwaar de tekortkoming is, wordt een aangepast toezichtarrangement toegekend.

### **Fase 3**

Hierna volgt fase drie, waarin het interventietraject wordt bepaald en uitgevoerd. Voor de zwakke en zeer zwakke scholen worden interventies opgesteld, die ervoor moeten zorgen dat zo snel mogelijk de noodzakelijke verbeteringen worden doorgevoerd. Deze interventies worden vastgelegd in een toezichtplan. Als blijkt dat het verbeteringstraject niet verloopt zoals gepland, dan kan worden overgegaan op escalatie. Deze escalatie kan een gesprek zijn met het bestuur, maar (als meest vergaande escalatie) ook de beëindiging van de bekostiging of sluiting van de school.

### **Onderwijsverslag**

Het waarderingskader wordt niet alleen gebruikt voor scholen waar risico's zijn geconstateerd, maar ook voor het Onderwijsverslag. Dit Onderwijsverslag laat zien wat de staat is van het onderwijs in Nederland. Voor dit verslag wordt een representatieve steekproef gedaan onder scholen, waarbij gekeken wordt naar de indicatoren van het waarderingskader.

### **Vierjaarlijks bezoek**

Indien een school vier achtereenvolgende jaren gelijk in het basisarrangement valt en ook niet bij de steekproef voor het Onderwijsverslag behoort, dan is de school te veel buiten beeld. Om te voorkomen dat dit gebeurt, is het vierjaarlijkse bezoek van de Onderwijsinspectie. Bij dit bezoek wordt gekeken naar het kernkader en eventueel nog naar een aantal aanvullende indicatoren. Ook wordt gecheckt of alle stukken die moesten worden aangeleverd, ingediend zijn.

### **Rapportage**

De Onderwijsinspectie maakt een rapport van bevindingen als zij een onderzoek doen. In dit rapport staan de volgende punten:

- Aanleiding van het onderzoek.
- Feitelijke beschrijving van de situatie.
- Beoordelingen van de indicatoren.
- Kwaliteitsprofiel met daarop de scores van de beoordeelde indicatoren.

#### **11.1.2 Waarderingskader**

Het doel van het waarderingskader is om te laten zien wat er, volgens de Onderwijsinspectie, onder de kwaliteit van het onderwijs moet worden verstaan. Het is de bedoeling dat dit kader zorgt voor een betrouwbaar en valide oordeel over de kwaliteit van het onderwijs.

Het waarderingskader is opgedeeld in drie domeinen, namelijk: opbrengsten, onderwijsproces en concepten. Deze domeinen zijn weer opgedeeld in kwaliteitsaspecten, die elk een aantal indicatoren vertegenwoordigt.

Hiervoor kwam al even naar voren dat ook een andere indeling gemaakt kan worden van het waarderingskader. Een indeling in kernkader, aanvullend kader en verdiepend kader. In het kernkader staan indicatoren die voor alle scholen noodzakelijk zijn. In het aanvullend kader staan indicatoren die onderzoek naar bepaalde deelgebieden mogelijk maakt. En in het verdiepend kader staan indicatoren die helpen zoeken naar een dieperliggende verklaring voor onvoldoende kwaliteit.

## 11.2 Ontwikkelingen

### 11.2.1 Onderwijsresultatenmodel

Vanaf 2016 wordt een nieuw onderwijsresultatenmodel in gebruik genomen. Door de invoering van dit model zullen een aantal dingen gaan veranderen. De Onderwijsinspectie houdt in totaal toezicht op vijf domeinen, te weten:

- Financiële en materiële voorzieningen
- Kwaliteitszorg en ambities
- Schoolklimaat en veiligheid
- Onderwijsproces
- Onderwijsresultaten

Op het laatste domein hebben de verandering betrekking. Hierna is een kort overzicht opgenomen van wat gaat veranderen. (Onderwijsinspectie, *veranderingen*, z.d.) (Onderwijsinspectie, *Technische toelichting*, 2014, p. 5-29)

#### Verandering 1

Deze eerste verandering heeft te maken met de beoordeling van de Onderwijsinspectie. Op dit moment krijgt een school een beoordeling van één tot en met vier, bij de indicatoren die horen bij het domein onderwijsresultaten. Deze score geeft aan hoe de afdeling binnen de school scoort ten opzichte van vergelijkbare afdelingen binnen andere scholen. Daarvoor is het nodig dat alle scores van alle scholen in Nederland bekend zijn, voordat een norm kan worden bepaald, die bepaald wanneer een school een één, twee, drie of vier krijgt. Deze vergelijking met andere scholen kost de Dienst Uitvoering Onderwijs veel tijd en daarom is een andere manier van beoordelen bedacht. Er gaat vanaf 2016 beoordeeld worden op een vooraf vastgestelde norm, welke wordt bepaald door de resultaten van de drie voorgaande jaren. Deze norm ligt voor een bepaalde periode vast, zodat scholen weten waar zij aan moeten voldoen. De beoordeling geeft aan of de school boven of onder de norm presteert en bij een aantal indicatoren is er ook de beoordeling 'ruim boven de norm'.

Deze norm kan worden gecorrigeerd, als daar aanleiding toe is. Deze correctie kan om vier redenen worden toegepast, deze vier redenen zijn:

1. **Apcg:** leerlingen woonachtig in een armoedeprobleemcumulatiegebied.
2. **Lwoo:** leerlingen met een indicatie voor leerwegondersteuning.
3. **Instroom:** leerlingen die ingestroomd zijn vanuit een andere school.
4. **Lgf:** leerlingen met leerlinggebonden financiering (rugzak). Deze leerlingen zijn geïndiceerd voor speciale zorg.

De hoogte van de correctie is afhankelijk van het aantal leerlingen dat in aanmerking komt voor een van de hiervoor genoemde punten. Bij drie indicatoren is aanpassing van de norm mogelijk, namelijk: Onderbouwsnelheid, Bovenbouwsucces en Examencijfers. (Zie het kader op de volgende pagina voor een uitleg van deze indicatoren.)

#### Verandering 2

De tweede verandering is dat er een extra indicator komt voor de onderbouw bij het domein opbrengsten. De huidig indicator 1.1 wordt in tweeën gesplitst. Hierdoor ontstaan de volgende twee indicatoren:

1. De positie van de leerlingen in leerjaar drie ten opzichte van het basisschooladvies.
2. De hoeveelheid leerlingen die blijft zitten in leerjaar één en twee.

Voor de eerste indicator is een tabel ontwikkeld, aan de hand waarvan een gemiddelde afwijking tussen het huidige niveau en het basisschooladvies kan worden berekend.

Bij de tweede indicator gaat het om het aantal leerlingen dat overgaat van leerjaar één naar leerjaar twee en het aantal leerlingen dat overgaat van leerjaar twee naar leerjaar drie zonder te blijven zitten.

Door deze verandering komt het indicatoren overzicht van het onderwijsresultaten domein er als volgt uit te zien:

#### **Indicatoren onderwijsresultaten**

Positie in leerjaar drie ten opzichte van het advies van de basisschool.

(Onderwijspositie ten opzichte van basisschooladvies)

Percentage onvertraagde studievoortgang in leerjaar één en twee.

(Onderbouwsnelheid)

Percentage onvertraagde studievoortgang vanaf leerjaar drie per afdeling.

(Bovenbouwsucces)

Gemiddeld cijfer Centraal Examen van alle vakken per afdeling.

(Examencijfers)

Het verschil tussen schoolexamen en centraal examen van alle vakken per afdeling.

(Verskil SE-CE)

#### **Verandering 3**

De cijfers voor de beroepsvakken worden in het huidige model alleen meegenomen voor de indicator die het verschil tussen schoolexamen en centraal examen berekent. In het nieuwe model worden deze cijfers ook meegenomen in de berekening van het gemiddeld cijfer voor het centraal examen.

#### **Verandering 4**

Het eindoordeel van de Onderwijsinspectie is in het huidige model onvoldoende of voldoende. In het nieuwe model komt hier een derde oordeel bij, namelijk goed. Dit eindoordeel over de school gaat via een vooraf bepaalde beslisregel. In deze beslisregel staat de weging van de verschillende indicatoren bij het eindoordeel.

### **11.2.2 Constateringen Onderwijsinspectie**

Op basis van de onderzoeken die de Onderwijsinspectie doet en de gegevens van alle jaarverslagen van scholen worden ontwikkelingen gesignaleerd en bepaalde zaken geconstateerd. Deze constateringen en ontwikkelingen worden gepubliceerd, een aantal hiervan zullen hierna besproken worden.

- Het aantal scholen met basiskwaliteit is ook in schooljaar 2013/2014 weer licht gestegen.
- Afdelingen met minder dan honderd leerlingen zijn vaak zwakker dan grote afdelingen.
- De instructie en uitleg zijn meestal voor alle leerlingen gelijk en niet aangepast aan persoonlijke verschillen.
- Gegevens over leerlingen worden nog maar weinig benut voor de begeleiding van leerlingen.
- De kwaliteit van het bestuur en de kwaliteit van de lessen hangen met elkaar samen.
- De financiële positie van voortgezet onderwijs scholen ontwikkelt zich goed, de gemiddelde rentabiliteit is gestegen met meer dan 2%. Wel zijn in 2013 meer scholen onder financieel toezicht geplaatst dan in 2012.

### 11.3 Derdenonderzoek

Een klein vergelijkend onderzoek tussen een aantal bestuurlijk toetsingskaders (zie paragraaf 11.3.4 voor een overzicht van de gebruikte toetsingskaders). Wat valt op, wat zijn de overeenkomsten en wat zijn de verschillen?

#### 11.3.1 Algemeen

Bij het vergelijken van de bestuurlijk toetsingskaders, valt op dat de opbouw ervan vaak gelijk is. Wel zijn per school kleine verschillen, door een andere vorm van invulling. Deze 'standaard' opbouw ziet er als volgt uit:

1. Titelpagina
  - a. Schoolnaam
  - b. Datum van onder andere opstellen, goedkeuren en revisie van het toetsingskader
2. Inleiding
  - a. Bestuursmodel
  - b. Inhoud en functie van dit bestuurlijk toetsingskader
  - c. Bestuurlijk toetsingskader
  - d. Intern toezicht
3. Grondslag, missie en visie
  - a. Grondslag
  - b. Missie en visie
  - c. Slogan en kernwaarden
4. Richtinggevende uitspraken
  - a. Richtinggevende uitspraak
  - b. Indicator/norm
  - c. Informatiestroom/managementrapportage

De eerste drie punten zijn vooral algemene zaken die besproken worden en het verschil zit vooral in de invulling; wat vindt een school belangrijk om te vermelden. Dit verschil wordt zichtbaar in de manier van presenteren, bijvoorbeeld de één neemt een organogram op en de andere schrijft de verhoudingen uit. Omdat het bij deze drie eerste punten niet gaat om grote verschillen en de afstudeeropdracht zich hier niet primair op richt, wordt niet verder op deze punten ingegaan. Wel wordt hierna wat meer aandacht besteedt aan het laatste punt: De richtinggevende uitspraken.

Deze richtinggevende uitspraken, worden ingedeeld in domeinen. Een van de indeling van domeinen ziet er als volgt uit:

- Identiteit
- Onderwijs & Kwaliteit
- Personeel & Organisatie
- Financiën & Beheer
- Huisvesting & Materieel
- Communicatie
- Maatschappelijk draagvlak

De overige indeling komen op hetzelfde neer, soms zijn ze alleen anders gegroepeerd of uitgebreider omschreven.

#### 11.3.2 Inhoud

De meest voorkomende domeinen zullen hierna worden behandeld. Er zal gekeken worden naar overeenkomsten en verschillen tussen de bestuurlijke toetsingskaders.

## **Identiteit**

Dit domein kent bij christelijke scholen vaak twee richtinggevende uitspraken, namelijk:

1. Dat medewerkers gemotiveerd zijn om vanuit de christelijke identiteit te werken.
2. Dat aan deze christelijke identiteit invulling wordt gegeven en dat dit openlijk zichtbaar is.

## **Onderwijs**

De hierbij geformuleerde richtinggevende uitspraken, zijn zeer uiteenlopend. Het gaat om bijvoorbeeld de volgende punten:

- Passend onderwijs aanbieden.
- Aansluiting bij basisschool en vervolgonderwijs.
- Bovengemiddelde opbrengsten behalen.
- Eigentijds onderwijs aanbieden.
- Betrokken bij de leerlingen en ze ruimte geven om te ontwikkelen.
- Veilige leeromgeving creëren.
- Een duidelijke visie op het onderwijs hebben en deze waarborgen.

## **Personeel en organisatie**

Ook bij dit domein verschillen de richtinggevende uitspraken. Een paar voorbeelden:

- Samen leren en scholing.
- Werken in teams.
- Tevreden personeel.
- Kwalitatief goed personeel.
- Goed werkgeverschap.
- Laag ziekteverzuim.
- Oog hebben voor persoonlijke ontwikkeling.
- Personeel in staat stellen hun kerntaken zo optimaal mogelijk uit te voeren.

## **Financiën**

De overeenkomst bij dit domein is het streven naar een financieel gezonde organisatie. Daarnaast zijn vaak nog andere doelen geformuleerd. Het kan bijvoorbeeld gaan om:

- Transparant financieel beleid.
- Opstellen van een meerjarenbegroting.
- Professionele jaarrekening presenteren.
- Uitwerken van het strategisch beleid in financiële kaders en in een planning- en controlcyclus.

## **Huisvesting en materieel**

De richtinggevende uitspraken hebben bij alle bestuurlijke toetsingskaders betrekking op een goede en veilige huisvesting. Daarnaast hebben een aantal scholen nog een richtinggevende uitspraak in de richting van wetgeving of onderwijsconcepten.

## **Communicatie**

Bij alle toetsingskaders wordt in dit verband gesproken over een goede en professionele communicatie, zowel intern als extern. Een deel van de scholen heeft het ook over het bezitten van een positief imago en een goede relatie met ouders.

## **Kwaliteit**

Met betrekking tot dit domein gaat het bij alle toetsingskaders over een professioneel kwaliteitsbeleid. Daarnaast hebben een aantal het ook over een goed systeem voor kwaliteitszorg en het investeren in de verantwoording over de kwaliteit.

## **Maatschappelijk draagvlak**

De geformuleerde richtinggevende uitspraken lopen bij dit domein wat uiteen. Een paar voorbeelden:

- Visie ontwikkelen op de maatschappelijke opdracht.
- Zoeken en onderhouden van relaties met instanties.
- Dialoog met stakeholders.
- Verantwoording afleggen aan maatschappij en betrokken partijen.
- Investeren in de relaties met stakeholders.
- Inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.

### **11.3.3 Waarderingskader**

Hiervoor is gekeken waarop gestuurd wordt door scholen. Omdat bij de uitvoering van het project een koppeling gemaakt wordt met het waarderingskader, wordt dat hier ook gedaan. Het gaat om de vraag in hoeverre scholen het waarderingskader verwerken in hun bestuurlijk toetsingskader.

Als het waarderingskader langs de verschillende toetsingskaders wordt gelegd, dan vallen een aantal zaken op.

Ten eerste worden de normen van het waarderingskader verwerkt in het bestuurlijk toetsingskader. Een voorbeeld: *Per afdeling worden jaarlijks resultaatafspraken gemaakt. Minimum daarbij zijn de eisen van de inspectie.*

Ten tweede worden de beoordelingen van de Onderwijsinspectie in het toetsingskader verwerkt. Bij de indicatoren/normen in het toetsingskader staat dan dat alle indicatoren van het waarderingskader voldoende scores.

Ten derde komen ook veel indicatoren in de toetsingskaders voor die ook in het waarderingskader staan. Vaak zijn ze in eigen woorden geformuleerd.

Bij geen van de onderzochte bestuurlijke toetsingskaders zijn alle indicatoren van de Onderwijsinspectie vermeld.

### **11.3.4 Scholen**

Voor de hiervoor beschreven punten over het bestuurlijk toetsingskader, is gebruik gemaakt van de bestuurlijke toetsingskaders van de volgende scholen:

#### **Christelijke Scholengemeenschap Groningen**

(Christelijke Scholengemeenschap Groningen, 2011, p. 1-11)

#### **Stichting MEILAN**

(CBO Meilân, 2012, p. 1-19)

#### **VCPO Spijkenisse**

(VCPO Spijkenisse, 2011, p. 1-14)

#### **Vereniging voor Protestants Christelijk Onderwijs te Rhenen**

(Vereniging voor Protestants Christelijk Onderwijs te Rhenen, 2011, p. 1-16)

#### **Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs in de regio Heerenveen en Joure**

(Bornego College, 2011, p. 1-19)

#### **CSG Liudger**

(CSG Liudger, 2011, p. 1-22)

## 11.4 Huidige bestuurlijk toetsingskader

### 11.4.1 Algemeen

Nadat is gekeken naar de toetsingskaders van derden, ook even een blik op het huidige bestuurlijk toetsingskader.

De opbouw van het huidige kader komt bijna volledig overeen met de onder paragraaf 11.3.1 genoemde opbouw. Een klein verschil zit in de benoeming van het laatste hoofdstuk. In alle andere bestuurlijk toetsingskader worden de stuurpunten, richtinggevende uitspraken genoemd, maar hierover wordt in het huidige toetsingskader van De Meerwaarde niet gesproken. Wel wordt gesproken over ambities. Maar zijn deze ambities hetzelfde als de richtinggevende uitspraken? Nee, want de richtinggevende uitspraken worden onderverdeeld in indicatoren, deze indicatoren samen moeten leiden tot het geformuleerde doel. De ambities in het toetsingskader van De Meerwaarde worden ook opgedeeld in indicatoren, alleen deze indicatoren geven de vindplaats van gegevens weer.

Als de ambities niet hetzelfde zijn als de richtinggevende uitspraken uit het derdenonderzoek, wat zijn het dan wel? De ambities worden bij de andere toetsingskaders de indicatoren genoemd. En de indicatoren van De Meerwaarde komen min of meer overeen met de informatiestromen van de andere toetsingskaders.

Om het wat overzichtelijker te maken een tabel met de verschillen:

| De Meerwaarde | Derdenonderzoek (andere toetsingskaders) |
|---------------|------------------------------------------|
| x             | Richtinggevende uitspraak                |
| Ambitie       | Indicator/norm                           |
| Indicator     | Informatiestroom/managementrapportage    |

### 11.4.2 Inhoud

Hiervoor is gekeken naar de vorm en stijl, nu wordt verder ingegaan op de inhoud. Dit wordt gedaan door terug te grijpen op wat bij paragraaf 11.3.2 is gezegd over de verschillende domeinen.

#### Identiteit

Ook in het huidig bestuurlijk toetsingskader staat iets over de identiteit. Hier is alleen de splitsing niet zo duidelijk als bij de andere toetsingskaders, maar beide komen wel voor. Er is alleen meer focus op de gevolgen van gemotiveerd personeel en uiting van de christelijke identiteit, in plaats van dat deze apart worden genoemd.

#### Onderwijs

Bij dit domein waren zeer uiteenlopende uitspraken. De meeste van de punten die in paragraaf 11.3.2 genoemd worden, komen niet in het huidige kader voor. Wel komen onder andere de volgende punten aan de orde:

- Slagingspercentage per niveau.
- Percentage dat blijft zitten.
- Aantal MBO-leerling.
- Aantal leerlingen die starten in leerjaar één.
- Cijfers van de examenvakken boven het gemiddelde.

### **Personeel en organisatie**

Ook hier waren zeer verschillende richtinggevende uitspraken, een aantal daarvan komen overeen met het huidige bestuurlijk toetsingskader, namelijk:

- Scholing.
- Tevreden personeel.
- Kwalitatief goed personeel, in de zin van bevoegd personeel.
- Laag ziekteverzuim.

### **Financiën**

Bij alle onderzocht toetsingskaders kwam naar voren het streven naar een financieel gezonde organisatie. Dit wordt in het huidige toetsingskader niet met naam en toenaam genoemd, maar kan wel uit de ambities worden opgemaakt. Wat bij de andere toetsingskaders als indicator wordt genoemd, komt in zekere mate overeen met de ambities.

### **Huisvesting en materieel**

Bij alle toetsingskaders ging het over goede en veilige huisvesting. Dit is in het huidige bestuurlijk toetsingskader niet direct te zien. Als verder in gezoomd wordt op wat wordt verstaan onder goede en veilige huisvesting, dan komen onder andere het onderhoudsplan en calamiteitenplan naar boven. Wel wordt erbij de andere kaders vaak meer onder verstaan.

### **Communicatie**

In het huidige toetsingskader gaat het ook om een goede manier van communicatie zowel intern als extern. Dit komt overeen met de andere toetsingskaders.

### **Kwaliteit**

Er wordt hier niet gesproken over een professioneel kwaliteitsbeleid, zoals bij de andere toetsingskaders. Er wordt hier gekeken naar de tevredenheid van de ouders en leerlingen als maatstaaf voor de kwaliteit.

### **Maatschappelijk draagvlak**

Dit wordt in zijn geheel niet besproken in het huidige toetsingskader.

## Literatuurlijst

- Bornego College (2011), *Bestuurlijk toetsingskader*. Geraadpleegd op 8 december 2014 van [http://www.bornego.nl/fileadmin/user\\_upload/Downloads/Bestuur/20110629\\_Bestuurlijk\\_toetsingskader\\_2011-2015\\_def.pdf](http://www.bornego.nl/fileadmin/user_upload/Downloads/Bestuur/20110629_Bestuurlijk_toetsingskader_2011-2015_def.pdf)
- CBO Meilân (2012), *Bestuurlijk toetsingskader*. Geraadpleegd op 8 december 2014 van <http://cbo-meilan.nl/friksbeheer/wp-content/uploads/2012/11/Bestuurlijk-Toetsingskader.pdf>
- Christelijke Scholengemeenschap Groningen (2011), *Bestuurlijk toetsingskader 2011-2015*. Geraadpleegd op 8 december 2014 van <http://www.csg.nl/Media/download/15843/Bestuurlijk+toetsingskader.pdf>
- CSG Liudger (2011), *Bestuurlijk toetsingskader*. Geraadpleegd op 8 december 2014 van <http://www.csqliudger.nl/uploads//bestuurlijk-toetsingskader-csg-liudger.pdf>
- De Meerwaarde (2012), *Schoolplan 2013-2017*. Geraadpleegd op 22 januari 2015 van <http://www.demeerwaarde.nl/Extra/talent/Schoolplan>
- Onderwijsinspectie (z.d.), *Veranderingen*. Geraadpleegd op 4 december 2014 van <http://publicaties.onderwijsinspectie.nl/xmlpages/page/onderwijsresultatenmodel-vo-2016/hoofdlijnen/een-nieuw-model/veranderingen>
- Onderwijsinspectie (2013), *Toezichtkader 2013 Voortgezet Onderwijs - Uitgangspunten en werkwijze*. Geraadpleegd op 4 december 2014 van <http://www.onderwijsinspectie.nl/binaries/content/assets/Documents+algemeen/2013/brochure-toezichtkader-voorgezet-onderwijs-2013.pdf>
- Onderwijsinspectie (2013), *Toezichtkader VO 2013*. Geraadpleegd op 4 december 2014 van [http://www.onderwijsinspectie.nl/binaries/content/assets/Documents+algemeen/2013/toezichtkader-vo-2013\\_versie-20131101.pdf](http://www.onderwijsinspectie.nl/binaries/content/assets/Documents+algemeen/2013/toezichtkader-vo-2013_versie-20131101.pdf)
- Onderwijsinspectie (2014), *Onderwijsresultaten Voortgezet Onderwijs – Technische toelichting*. Geraadpleegd op 4 december 2014 van <file:///C:/Users/De%20Kruyf/Downloads/Technische%20Toelichting%20Nieuw%20Onderwijsresultatenmodel%20Schaduwpublicatie%202014%20v1.0.pdf>
- VCPO Spijkenisse (2011), *Bestuurlijk toetsingskader en intern toezichtkader*. Geraadpleegd op 8 december 2014 van [http://users.glictonline.nl/spijkenisse\\_bestuur/docs/bestuur/BTK%20VCPO%20Spijkenisse%20def.%20mei%202011.pdf](http://users.glictonline.nl/spijkenisse_bestuur/docs/bestuur/BTK%20VCPO%20Spijkenisse%20def.%20mei%202011.pdf)
- Vereniging voor Protestants Christelijk Onderwijs te Rhenen (2011), *Bestuurlijk toetsingskader*. Geraadpleegd op 8 december 2014 van [http://www.cbsdespringplank.nl/file\\_popup.php?id=294020&real\\_id=267436](http://www.cbsdespringplank.nl/file_popup.php?id=294020&real_id=267436)

# Bijlagen



## Afstudeerscriptie

Lianne van de Krol

Juni 2015

## **Bijlagen index**

|                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Bijlage 1: Kwaliteitszorg heeft een geest?! .....</b>          | <b>115</b> |
| <b>Bijlage 2: Waarderingskader van de Onderwijsinspectie.....</b> | <b>117</b> |
| <b>Bijlage 3: Benodigde informatie College van Bestuur.....</b>   | <b>122</b> |
| <b>Bijlage 4: Formats A3 jaarplan .....</b>                       | <b>124</b> |
| <b>Bijlage 5: Exceldocument A3 jaarplan .....</b>                 | <b>128</b> |
| <b>Bijlage 6: Organigram .....</b>                                | <b>129</b> |
| <b>Bijlage 7: Kleurendenken.....</b>                              | <b>130</b> |
| <b>Bijlage 8: Tijdperken van het Nolan-model.....</b>             | <b>131</b> |
| <b>Bijlage 9: Schema afstudeeropdracht.....</b>                   | <b>132</b> |

## **Bijlage 1: Kwaliteitszorg heeft een geest?!**

In het boek *Kwaliteitszorg heeft een geest?!* worden acht principes beschreven die helpen bij de ontwikkeling van kwaliteitsmanagement. Hierna zullen deze acht principes worden beschreven en kort worden toegelicht.

### **Principe 1: Weet wat werkt**

Hoe vaak maakt u gebruik van actuele (wetenschappelijke) inzichten? Er is inmiddels veel bekend over wat wel en niet werkt, zowel beleidsmatig als met betrekking tot interventies en de omgang tussen mensen. Feedforward werkt bijvoorbeeld beter dan feedback. Inspireren en normeren versterken elkaar. En het helpt als u hoge verwachtingen formuleert, zowel richting uw medewerkers als richting leerlingen. In het onderwijs kunnen we – meer dan vaak nog gebeurt – gebruikmaken van deze en andere (wetenschappelijke) inzichten.

### **Principe 2: Focus op het positieve**

Uit onderzoek weten we dat een positieve focus vaak meer oplevert. Toch leggen we in de praktijk de focus nog vaak op het probleem. We kijken naar de lage scores en niet naar de hoge. En we kijken naar wat verbeterd moet worden (wat we niet kunnen) en veel minder naar wat we (heel) goed kunnen. Door andere vragen te stellen, (ook) naar de groene cijfers te kijken en voort te bouwen op sterke punten opent u een ander gesprek en ontstaat de mogelijkheid (nog) meer van elkaar te leren. Het is even wennen, maar het werkt heel goed.

### **Principe 3: Dialoog stuurt**

Ontwikkeling, verandering en leren beginnen vaak in gesprek met een ander. Of in een gesprek tussen meerdere mensen, zoals een leraar en zijn klas, een bestuurder en zijn medewerkers, enzovoort. Er zijn zelfs wetenschappers die stellen dat kennis niet *in* mensen zit, maar *tussen* mensen. Sturing en beïnvloeding van mensen vinden dan ook haast altijd plaats in dialoog. Niet de resultaten sturen of de opbrengsten, maar het gesprek dat je erover voert. Verwacht in de zin dus niet teveel van een goed plan (zelfs als dit mooi is vormgegeven of ‘van onderop’ is ontwikkeld); de continue dialoog met anderen, dat maakt het verschil!

### **Principe 4: Zet in op mensen**

De beste investering is een investering in (je) mensen. Juist in het onderwijs. Het belangrijkste, de tijd en aandacht die je elkaar geeft. Om elkaar te leren kennen en elkaar te begrijpen. Gelijkwaardig, en met erkenning van de verschillen (ook functioneel). Als een bestuurder en schoolleider hierin investeren, doen anderen dat vanzelf ook: richting elkaar, ouders en leerlingen.

### **Principe 5: Geen klant maar partner**

Ouders en leerlingen in het onderwijs zijn geen consument, maar producent. Hun inzet en betrokkenheid bepalen mede de opbrengsten. Zo bezien zijn ouders en leerlingen een partner in het ‘productieproces’ onderwijs. En een partner benader je anders dan een klant. Je wilt van hem weten wat hij nodig heeft om bij te dragen, hoe je elkaars kracht kunt benutten en wat hij van jou verwacht. Luister je echt naar elkaar, dan zal vaak blijken dat er al snel kleine stappen zijn die grote verschillen maken.

### **Principe 6: Omarm de kleine stappen**

Succesvolle organisaties hebben een aantal dingen gemeen. Eén daarvan is dat het ze lukt – bijna dagelijks – kleine stappen vooruit te zetten. Stappen die leiden tot kleine verbeteringen, kleine veranderingen en kleine besparingen. Gewoon door goed op te letten en het elke dag weer een beetje beter te willen doen en door – ook de kleine – successen te delen. Door vooruitgang zichtbaar te maken, voelbaar, haast tastbaar.

**Principe 7: Onderzoek als interventie**

Met onderzoek maak je dingen zichtbaar, vaak zelfs dingen die al bekend zijn. Onderzoek bevestigt, verrast zo nu en dan en leidt – mits je dat wilt – alleen op zichzelf al tot verandering, bijvoorbeeld doordat het mensen aanzet tot denken. Bedenkt dus goed wie de onderzoeker moet zijn. Een externe expert? Of een flink aantal eigen medewerkers? Het mooiste is daarbij als het lukt om mensen te laten nadenken over de oplossing (in plaats van het probleem). Dus: wat kunnen we doen om het werkplezier te vergroten? In plaats van: hoe komt het dat het ziekteverzuim hier zo hoog is? Je zult dan zien dat al tijdens het onderzoek de gewenste verandering op gang komt.

**Principe 8: Willen weten = meten**

Veel onderzoek richt zich op het vergaren van gegevens. Dat is vaak wel belangrijk, maar niet het doel van het onderzoek op zich. Effectief onderzoek levert primair een bijdrage aan de verandering die je wilt realiseren. Hoe beter je weet wat je wilt, hoe effectiever je kunt meten. Dat maakt weer dat iedereen nut en noodzaak van het onderzoek ervaart. En misschien zelfs leuk vindt, omdat men zo benieuwd is naar de uitkomsten. Die wil je immers weten!

(Fuite, Bolk, Rood & Haaijer, 2012, p. 15-17)

## Bijlage 2: Waarderingskader van de Onderwijsinspectie

| Domein Opbrengsten                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Leeropbrengsten</b><br><b>De opbrengsten liggen op het niveau dat op grond van de kenmerken van de leerlingenpopulatie verwacht mag worden</b>                         |
| <b>1.1</b> De leerlingen behalen in de onderbouw het opleidingsniveau dat mag worden verwacht.                                                                               |
| <b>1.1 (voor PrO en EOA)</b> De leerlingen behalen het opleidingsniveau dat mag worden verwacht.                                                                             |
| <b>1.2</b> De leerlingen lopen weinig vertraging op in de bovenbouw van de opleiding <naam opleiding>.                                                                       |
| <b>1.3</b> De leerlingen van de opleiding <naam opleiding> behalen voor het centraal examen de cijfers die mogen worden verwacht.                                            |
| <b>1.4</b> Bij de opleiding <naam opleiding> zijn de verschillen tussen het cijfer voor het schoolexamen en het cijfer voor het centraal examen van een aanvaardbaar niveau. |
| <b>1.5 Alleen PrO</b> De leerlingen in het praktijkonderwijs ontwikkelen zich volgens een individuele leerroute.                                                             |
| <b>1.6</b> De leerlingen functioneren naar verwachting in de vervolgopleiding of het werkveld.                                                                               |
| <b>1.7 Alleen PrO</b> De leerlingen van het praktijkonderwijs functioneren naar verwachting in de vervolgopleiding of het werkveld.                                          |
| <b>2. Sociale opbrengsten</b><br><b>De sociale opbrengsten zijn van voldoende niveau.</b>                                                                                    |
| <b>2.1</b> De sociale opbrengsten zijn van voldoende niveau.                                                                                                                 |

| Domein Onderwijsproces                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aanbod</b><br><b>Kwaliteitsaspect 3: De aangeboden leerstofinhouden bereiden de leerlingen voor op vervolgonderwijs en samenleving</b>                            |
| <b>3.1</b> De aangeboden leerinhouden in de bovenbouw voor <vul vak in> zijn dekkend voor de examenprogramma's.                                                      |
| <b>3.1 Alleen PrO</b> De aangeboden leerinhouden zijn dekkend voor de eisen die gesteld worden aan het praktijkonderwijs.                                            |
| <b>3.2</b> De aangeboden leerinhouden in de onderbouw voor <vul vak in> voldoen aan de kerndoelen.                                                                   |
| <b>3.3</b> Het aanbod voor <vul vak in> vertoont een samenhangende opbouw.                                                                                           |
| <b>3.4</b> De school heeft een aanbod voor de referentieniveaus taal dat past bij alle leerlingen.                                                                   |
| <b>3.5</b> De school heeft een aanbod voor de referentieniveaus rekenen dat past bij alle leerlingen.                                                                |
| <b>3.6</b> De school heeft een aanbod dat afgestemd is op (hoog)begaafde leerlingen.                                                                                 |
| <b>3.7</b> De school heeft een specifiek aanbod om de sociale en maatschappelijk competenties van leerlingen te ontwikkelen passend bij de wettelijke voorschriften. |
| <b>3.8</b> De school heeft een aanbod dat past bij haar eigen doelen.                                                                                                |
| <b>3.9</b> Het aanbod is afgestemd op het vervolgonderwijs of de beroepspraktijk.                                                                                    |

## Onderwijstijd

### Kwaliteitsaspect 4: De leerlingen krijgen voldoende tijd om zich het leerstofaanbod eigen te maken

4.1 De school programmeert voor iedere leerling voldoende onderwijstijd.

4.2 De school realiseert minimaal de wettelijk verplichte onderwijstijd.

4.3 De leerlingen maken efficiënt gebruik van de onderwijstijd.

4.4 De school heeft een effectief beleid om schoolverzuim te voorkomen.

## Schoolklimaat

### Kwaliteitsaspect 5: Het schoolklimaat is ondersteunend en gericht op een brede vorming

5.1 De leraren bevorderen door hun handelen de verwerving van sociale en maatschappelijke competenties van leerlingen.

5.2 De school en haar omgeving vormen een gezamenlijke pedagogische gemeenschap.

5.3 De school vormt een sociaal veilige gemeenschap.

5.4 **Rood voor Pro** De school ondersteunt de leerlingen en de ouders/verzorgers bij de keuzes tijdens de schoolloopbaan.

5.5 De school kent een op ondersteuning en begeleiding gerichte cultuur.

### Kwaliteitsaspect 6: Het schoolklimaat is stimulerend en ambitieus

6.1 De school is gericht op het stimuleren van talent.

6.2 De school is gericht op het leveren van (intellectuele) prestaties.

6.3 De leraar past de onderwijskundige ambities/doelen, die op schoolniveau zijn geformuleerd, toe in zijn les.

## Didactisch handelen

### Kwaliteitsaspect 7: Het (vak)didactisch handelen van leraren stelt leerlingen in staat tot leren en ontwikkeling.

7.1 De onderwijsactiviteit heeft een doelgerichte opbouw.

7.2 De Leraar geeft een begrijpelijke uitleg.

7.3 De leerlingen zijn actief betrokken.

7.4 De leerlingen krijgen effectieve feedback op hun leerproces.

7.5 De leraar hanteert adequate vakdidactische principes.

7.6 De leraar stimuleert de leerlingen tot het leveren van hoge prestaties.

7.7 De leraar stimuleert leerlingen tot denk- en leerstrategieën.

## Didactisch handelen

### Kwaliteitsaspect 8: De leraren stemmen hun didactisch handelen af op verschillen tussen leerlingen.

8.1 De leraren gebruiken bij de vormgeving van hun onderwijs de analyse van de prestaties van de leerlingen.

8.2 De leraar stemt de instructie af op verschillen tussen leerlingen.

8.3 De leraar stemt de verwerking af op verschillen tussen leerlingen.

## Ondersteuning en begeleiding

**Kwaliteitsaspect 9: De school biedt effectief aanvullend onderwijs en ondersteuning aan leerlingen die dat nodig hebben. (basisondersteuning) (De school bestrijdt effectief achterstanden.)**

**9.1** De school volgt systematisch de vorderingen van de leerlingen aan de hand van genormeerde toetsen.

**9.2 n.v.t. voor Pro** De school bepaalt wat de onderwijs- en ondersteuningsbehoefte is van individuele of groepen leerlingen.

**9.3** De school heeft doelen gesteld die erop gericht zijn om achterstanden te bestrijden.

**9.4 n.v.t. voor Pro** De school voert de ondersteuning planmatig uit.

**Kwaliteitsaspect 10: De school begeleidt leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben effectief aan de hand van hun ontwikkelingsperspectief. (extra ondersteuning)**

**10.1 Rood voor Pro** Het bevoegd gezag stelt bij plaatsing voor iedere leerling een ontwikkelingsperspectief vast. (verplicht voor praktijkscholen).

**10.2 Rood voor Pro** De leerling ontvangt onderwijs zoals beschreven in het ontwikkelingsperspectief. (verplicht voor praktijkscholen).

**10.3 Rood voor Pro** De school stelt vast of de leerlingen zich ontwikkelen conform het ontwikkelingsperspectief en maakt naar aanleiding hiervan beredeneerde keuzes. (verplicht voor praktijkscholen).

**Kwaliteitsaspect 11: De school draagt bij aan een adequate overgang van (zorg)leerlingen van aanleverende en naar vervolgscholen en vervult haar rol in de zorgketen**

**11.1** De school zorgt voor een adequate overgang van zorgleerlingen die van andere scholen komen.

**11.2** De school zorgt voor een adequate overgang van zorgleerlingen naar andere scholen.

**11.3** De school bereidt de leerlingen en de ouders/verzorgers voor op de vervolgopleiding/arbeidsmarkt.

**11.4** De school vervult haar rol in de zorgketen.

## Kwaliteitszorg

**Kwaliteitsaspect 12: De school bewaakt de kwaliteit van haar opbrengsten**

**12.1** De school evalueert systematisch de opbrengsten.

**12.2** De school werkt doelgericht aan de kwaliteit van de opbrengsten.

**Kwaliteitsaspect 13: De school bewaakt de kwaliteit van het onderwijsproces**

**13.1** De school evalueert systematisch het onderwijsproces.

**13.2** De school werkt doelgericht aan de verbetering van het onderwijsproces.

**13.3** De school borgt de kwaliteit van het onderwijsproces.

## Professionele ruimte/leraarschap

### Kwaliteitsaspect 14: De schoolleiding zorgt dat leraren kunnen presteren en zich ontwikkelen conform de visie van de school

**14.1** De schoolleiding zorgt dat de visie van de school op onderwijs vertaald is in concrete professionele normen voor leraren.

**14.2** De schoolleiding zorgt voor draagvlak bij leraren voor de schooleigen visie en de daarvan afgeleide ambities en verbeterdoelen.

**14.3** De schoolleiding stuurt via haar personeelsbeleid op het realiseren van de onderwijskundige doelen van de school.

**14.4** De schoolleiding stuurt leraren(teams) aan om het onderwijsproces zelf vorm te geven passend bij de ambities van de school.

**14.5** De schoolleiding verantwoordt zich intern over de gerealiseerde onderwijskwaliteit.

## Professionele ruimte/leraarschap

### Kwaliteitsaspect 15 : De leraren benutten de professionele ruimte voor goed onderwijs

**15.1** Leraren evalueren de kwaliteit van het onderwijs die zij bieden.

**15.2** Leraren vullen het onderwijs in passend bij de onderwijsvisie van de school/afdeling.

**15.3** Leraren werken doelgericht aan hun bekwaamheden en de benodigde competenties voor het realiseren van de visie van de school.

**15.4** Lerarenteams verantwoorden zich over de bereikte resultaten van hun professionaliserings- en verbeteractiviteiten.

## Bestuurlijke kwaliteitszorg

### Kwaliteitsaspect 16: Het bestuur maakt met behulp van een goed functionerend systeem van kwaliteitszorg en kwaliteitsborging, zijn wettelijke zorgplicht voor de kwaliteit van het onderwijs waar.

**16.1** Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van het onderwijs op de school/de scholen en de daaronder vallende afdeling(en).

**16.2** Het bestuur stuurt aantoonbaar op de verbetering van de onderwijskwaliteit.

**16.3** Het bestuur stuurt op de borging van de onderwijskwaliteit.

**16.4** Het bestuur verantwoordt zich op betrouwbare wijze over de geleverde onderwijskwaliteit en de verbetering daarvan.

## Financiële continuïteit

### Kwaliteitsaspect 17: Het bestuur waarborgt zijn financiële continuïteit ten behoeve van het onderwijs.

**17.1** Het bestuur kan op langere termijn voldoen aan zijn financiële verplichtingen (solvabiliteit is hoger dan 0,2).

**17.2** Het bestuur kan op korte termijn voldoen aan zijn financiële verplichting (liquiditeit is hoger dan 0,5).

**17.3** Het bestuur houdt baten en lasten met elkaar in evenwicht (rentabiliteit ligt drie jaar boven nul).

**17.4** De jaarrekening voldoet aan de daarvoor geldende richtlijnen en de beleidsdoelstellingen zijn onderscheiden naar de belangrijkste activiteiten van de onderwijsinstelling.

## Financiële doelmatigheid

### Kwaliteitsaspect 18: Het bestuur zet zijn rijksbekostiging in voor het onderwijs en vormt geen onnodige financiële reserves.

**18.1** De financiële buffer van het bestuur bedraagt niet meer dan de signaleringswaarde van driemaal:

- 10% van de totale baten van een klein bestuur (totale baten minder dan of gelijk aan € 6 miljoen);
- op een glijdende schaal: tussen de 5% en 10% voor een middelgroot bestuur (totale baten meer dan € 6 miljoen, minder dan € 12 miljoen);

5% van de totale baten van een groot bestuur (totale baten meer dan of gelijk aan € 12 miljoen).

## Financieel beheer

### Kwaliteitsaspect 19: Het bestuur voert een deugdelijk financieel beheer.

**19.1** Er is een meerjarenbegroting voor de komende 5 jaar die aansluit op de beleidsdoelstellingen.

**19.2** Er zijn deugdelijke begrotingen voor het lopende en komende jaar.

#### Legenda:

##### Kernkader: rood genummerde indicatoren

Het gaat om indicatoren die we altijd allemaal willen onderzoeken in een kwaliteitsonderzoek.

##### Aanvullend kader: blauw genummerde indicatoren

In dit kader zitten indicatoren die aan een onderzoek toegevoegd worden indien op basis van het bureauonderzoek er reden is de kwaliteit van de betreffende indicator te beoordelen. Dit selectie wordt onderbouwd aan de hand van risicokenmerken.

##### Verdiepend kader: groen genummerde indicatoren

Tot dit kader behoren de indicatoren die onderzocht kunnen worden om dieperliggend zicht te krijgen op oorzaken van achterblijvende kwaliteit. Het kan ook gaan om indicatoren die we voor themaonderzoeken willen beoordelen of omdat ze aansluiten bij ambities van de school. Ook voor het bestuur randvoorwaardelijke financiële indicatoren zijn groen.

(Onderwijsinspectie, Toezichtkader, 2013, p. 36-41)

### Bijlage 3: Benodigde informatie College van Bestuur

| kernindicator    | prestatie-indicator                                                | korte toelichting                                                                                                                               | frequentie   |          |
|------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------|
|                  |                                                                    |                                                                                                                                                 | per kwartaal | per jaar |
| <b>Onderwijs</b> | Opbrengstbepaling per schoolsoort per jaar                         | De inspectie bepaalt jaarlijks o.b.v. vier indicatoren <sup>6</sup> gemiddeld over drie jaren of het onderwijs voldoende opbrengsten genereert. |              | X        |
|                  | Slagingspercentage per schoolsoort, inclusief percentielscore      | Percentage geslaagde leerlingen per schoolsoort in relatie tot het landelijk gemiddelde en uitgedrukt in percentielen.                          |              | X        |
|                  | Realisatie onderwijstijd per school                                | Gerealiseerde onderwijstijd in relatie tot de minimaal te realiseren onderwijstijd                                                              | X            |          |
|                  | Realisatie schoolplan/jaarplan                                     | Met behulp hiervan beoordeelt het bestuur de voortgang m.b.t. de doelrealisatie.                                                                | X            |          |
| <b>HRM</b>       | Functiemix per school                                              | Procentuele verdeling LB-, LC-, LD-functies in relatie tot de te realiseren functiemix                                                          |              | X        |
|                  | Ziekteverzuimpercentage personeel onderverdeeld naar soort verzuim | Aantal verzuimdagen in relatie tot het totaal beschikbare dagen in dezelfde periode. Uitgesplitst naar soort verzuim                            | X            |          |
|                  | Aantal leerlingen per fte per school                               | Deze globale indicator verdient bij geringe verschuiving nadere analyse. De bekostiging van zorgleerlingen heeft hier invloed op.               |              | X        |
|                  | Percentage on(der)bevoegde leraren                                 | Aantal onbevoegde en onderbevoegde leraren in relatie tot het totaal aantal leraren                                                             |              | X        |
|                  | Percentage personeelsverloop                                       | Aantal vertrekkende medewerkers in relatie tot het totaal aantal medewerkers in dezelfde periode                                                | X            |          |
|                  | Uitputting formatieplan per school                                 | Afwijking (absoluut en relatief) tussen begrote formatie-inzet per personeelscategorie en de werkelijke inzet per periode per school            | X            |          |
| <b>Financiën</b> | Begrotingsuitputting                                               | Afwijking (absoluut en relatief) tussen begrote uitgaven en werkelijke uitgaven per periode per school                                          | X            |          |
|                  | Verwachte begrotingsrealisatie                                     | Voorspelling van het verschil (in euro's en percentages) tussen schoolbegroting en uiteindelijke realisatie van begroting                       | X            |          |
|                  | Liquiditeitsplanning                                               | Prognose van de inkomende en uitgaande                                                                                                          |              |          |

|                        |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |   |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
|                        |                                                                       | geldstromen per maand per school. Belangrijke indicator i.v.m. beheersing financiële risico's.                                                                                                                                                                                                                                                                                | X |   |
|                        | Budgetbeheer m.b.v. de kengetallen 'current ratio' en 'rentabiliteit' | De Current ratio dient volgens de Commissie Don <sup>7</sup> binnen signaleringsgrenzen van 0,5 – 1,5 te liggen. Voor de Rentabiliteit gelden signaalwaarden van 0% tot 5%.                                                                                                                                                                                                   | X |   |
|                        | Weerstandsvermogen                                                    | Met dit kengetal wordt een indicatie gegeven van de vermogenspositie van de instelling. Het weerstandsvermogen berekenen we door het totale eigen vermogen (incl. bestemmingsreserves) te delen door de totale baten. Het ministerie van OCW vindt een weerstandsvermogen tussen 20 en 25% gewenst en verlangt een toelichting wanneer dit meer dan 40% is of minder dan 10%. |   | X |
| <b>Bedrijfsvoering</b> | Marktaandeel per postcodegebied of gemeente                           | Aantal leerlingen in een bepaalde postcode of gemeente dat de school/groep van scholen voor voortgezet onderwijs bezoekt in verhouding tot het totaal aantal VO-leerlingen in dat postcodegebied of die gemeente.                                                                                                                                                             |   | X |
|                        | Stakeholdersrelatie                                                   | Verslag van de dialoog met belanghebbenden en overzicht van wat met de door hen ingebrachte zaken is gebeurd                                                                                                                                                                                                                                                                  |   | X |
|                        | Gemiddeld aantal m2's bvo per leerling                                | Het beschikbare bruto vloeroppervlak gemiddeld per leerling is een indicator voor de gebruiksintensiteit van schoolgebouwen. Door dit intern voor vergelijkbare schoolsoorten te benchmarken beschikt het bestuur over een sturingsmiddel                                                                                                                                     |   | X |

(Jansen, McDaniel & Neeleman, 2010, p. 43-44)

## Bijlage 4: Formats A3 jaarplan

### Format uitwerking jaarlijks doel in prestatie-indicatoren

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Jaardoel              |  |
| Prestatie-indicatoren |  |
| Medewerker            |  |
| Klanten en partners   |  |
| Maatschappij          |  |
| Bestuur en financiers |  |

## Format uitwerking prestatie-indicatoren

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| <b>Prestatie-indicator</b>         |        |
| <b>Resultaatgebied</b>             |        |
| <b>Jaardoel</b>                    |        |
| <b>Norm</b>                        |        |
| <b>Stuurindicator</b>              | Ja/nee |
| <b>Peildata</b>                    |        |
| <b>Verantwoordelijke</b>           |        |
| <b>Benodigde gegevens</b>          |        |
| <b>Aanleveraar(s) van gegevens</b> |        |

## Format uitwerking jaarlijks doel in benodigde acties

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Jaardoel</b>            |  |
| <b>Benodigde acties</b>    |  |
| Leiderschap                |  |
| Strategie en beleid        |  |
| Management van medewerkers |  |
| Management van middelen    |  |
| Management van processen   |  |

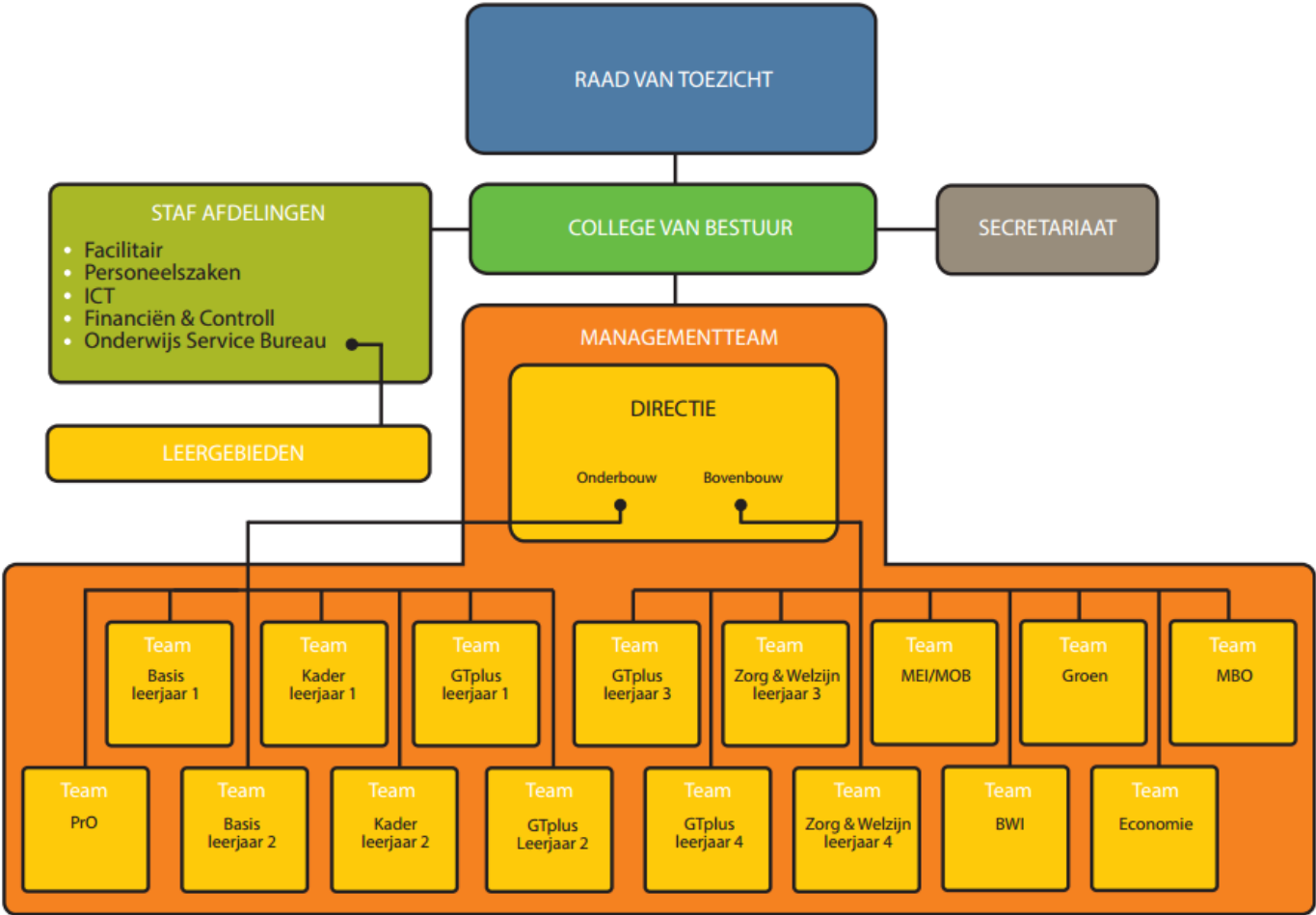
## Format uitwerking benodigde acties

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| <b>Benodigde actie</b>             |        |
| <b>Organisatiegebied</b>           |        |
| <b>Resultaatgebied</b>             |        |
| <b>Jaardoel</b>                    |        |
| <b>Prestatie-indicator</b>         |        |
| <b>Verantwoordelijke</b>           |        |
| <b>Budget</b>                      |        |
| Kosten                             |        |
| Uren                               |        |
| <b>Gemaakte</b>                    |        |
| Kosten                             |        |
| Uren                               |        |
| <b>Gereed</b>                      | Ja/nee |
| <b>Voortgang</b>                   |        |
| <b>Benodigde gegevens</b>          |        |
| <b>Aanleveraar(s) van gegevens</b> |        |
| <b>Activiteiten</b>                |        |

## Bijlage 5: Exceldocument A3 jaarplan

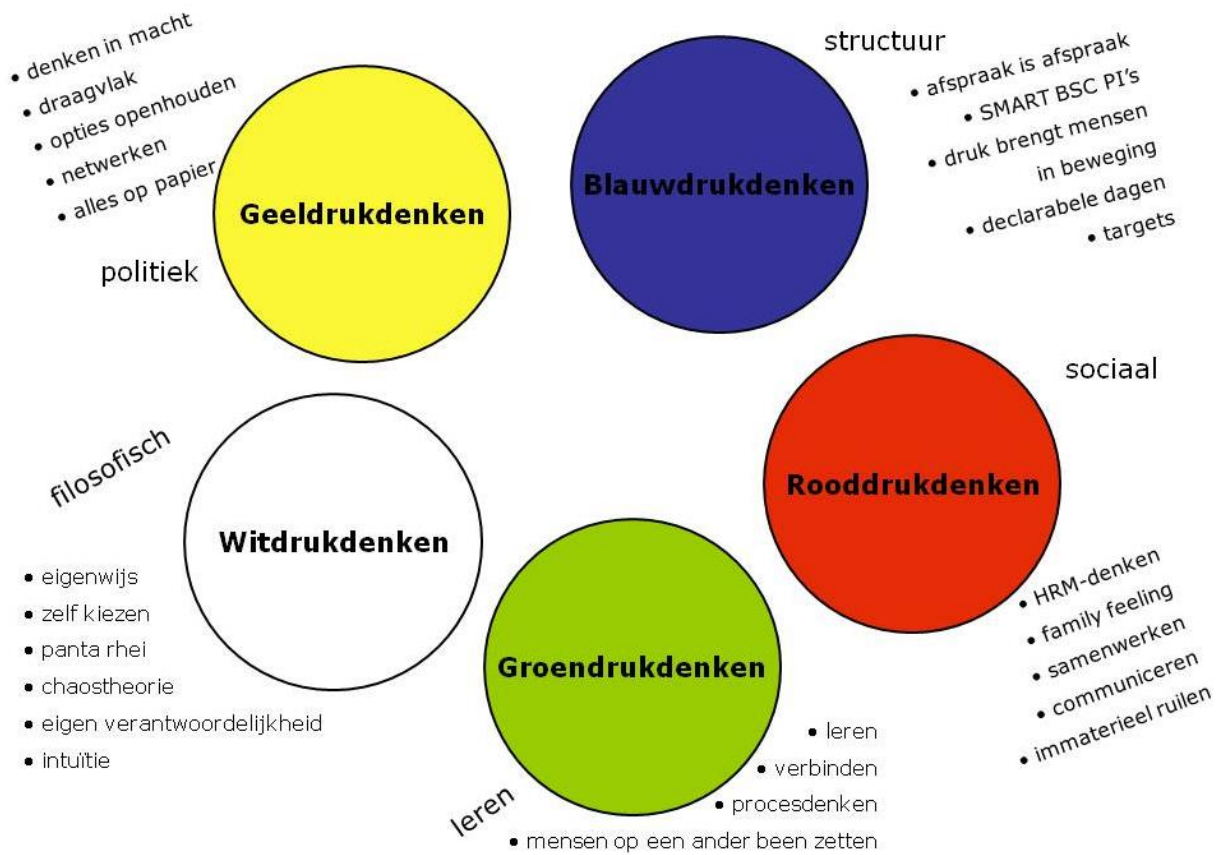
| AH27 |  | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q | R | S | T | U | V | W |
|------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1    |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2    |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3    |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4    |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5    |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6    |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 7    |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 8    |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 9    |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 10   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 11   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 12   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 13   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 14   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 15   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 16   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 17   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 18   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 19   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 20   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 21   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 22   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 23   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 24   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 25   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 26   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 27   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 28   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 29   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 30   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 31   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 32   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 33   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 34   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 35   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 36   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

Bijlage 6: Organigram



(De Meerwaarde, z.d.)

## Bijlage 7: Kleurendenken



(JT in Bedrijf, 2011)

## Bijlage 8: Tijdperken van het Nolan-model

Het eerste tijdperk van het Nolan-model is het dataverwerkingstijdperk, dit tijdperk kent de volgende drie fasen:

1. *Initiatie*. Computers worden geïntroduceerd in de organisatie.
2. *Uitbreiding*. Verspreiding van het gebruik van computers over de gehele organisatie. Snel groeiende vraag naar nieuwe computertoepassingen.
3. *Beheersing*. Grote stijging van de kosten. Het management wordt gedwongen zich ermee te gaan bemoeien.

Aan het eind van dit tijdperk is sprake van eilandautomatisering, hoge IT-kosten en de informatievoorziening is complex door de veelheid van losstaande systemen.

De overgang naar het informatiseringstijdperk gaat meestal gepaard met een technologische discontinuïteit, hierbij worden de oude informatiesystemen vervangen voor nieuwe systemen. Deze nieuwe systemen moeten zorgen voor meer standaardisatie en samenhang.

Het tweede tijdperk is het informatiseringstijdperk en kent de volgende drie fasen:

4. *Integratie*. De verschillende losstaande systemen moeten worden geïntegreerd.
5. *Gegevensbeheer*. Er is een verschuiving in de behoeften van de gebruikers, van een behoefte in applicaties naar een behoefte in gegevens en informatie.
6. *Volwassenheid*. Informatietechnologie is onderdeel van het functioneren van de organisatie. IT-ontwikkelingen worden op strategisch niveau gepland.

Aan het eind van dit tijdperk is een organisatorische discontinuïteit, omdat het netwerktijdperk vraagt om een nieuwe manier van organiseren van de organisatie en de processen.

Het derde tijdperk is het netwerktijdperk, deze wordt gekenmerkt door de samenwerking met andere organisaties en de klanten. Dit tijdperk kent de volgende fasen:

7. *Functionele infrastructuur*. Het inrichten van een goed afgestemde infrastructuur, zodat IT-faciliteiten voor alle onderdelen van de organisatie beschikbaar is. Deze moet ook flexibel zijn, zodat nieuwe toepassingen snel kunnen worden ingevoerd.
8. *Groei op maat*. Gericht op de wensen van de klanten. Ontwikkeling van nieuwe toepassingen die voldoen aan de eisen van deze klanten.
9. *Snelle respons*. Afstemming tussen processen en de gebruikers. Het bieden van ondersteuning aan de gebruikers in de organisaties.

(Bollen & Vluggen, 2012, p. 18-24)

## Bijlage 9: Schema afstudeeropdracht

